

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza týmové práce v podniku
Analysis of Teamwork in the Company

Student:	Iva Trtíková
Vedoucí bakalářské práce:	prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Iva Trtíková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Analýza týmové práce v podniku**
Analysis of Teamwork in the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická část o týmové práci a metodách analýzy
3. Analýza týmové práce a interpretace výsledků
4. Charakteristika zkoumaného podniku
5. Závěry a doporučení ke zkoumané problematice
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

MULLINS, Laurie L. *Essentials of organisational behaviour*. 8th ed. London: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-70888-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

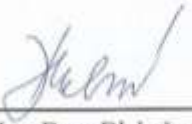
Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 11. 5. 2012

.....

Iva Trtíková

Poděkování:

Tímto způsobem bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za odborné vedení a poskytnuté cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Danielu Vaškovi za poskytnuté odborné informace.

OBSAH

1. Úvod.....	5
2. Teoretická část o týmové práci a metodách analýzy	6
2.1 Charakteristika týmu	6
2.1.1 Definice týmu	6
2.1.2 Vlastnosti týmu.....	7
2.1.3 Význam týmu	8
2.1.4 Typologie týmu.....	9
2.1.5 Funkce týmu	10
2.2 Sestavení týmu.....	10
2.2.1 Velikost týmu	10
2.2.2 Členové týmu.....	12
2.2.3 Týmové role.....	13
2.2.4 Rozvoj členů týmu.....	16
2.3 Vedení týmu.....	16
2.3.1 Vedoucí týmu	17
2.3.2 Týmové cíle	17
2.4 Týmová práce	18
2.4.1 Základní pravidla týmové práce	19
2.4.2 Co je synergie	19
2.4.3 Prolínání potřeb	21
2.4.4 Faktory úspěšnosti týmové práce	21
2.4.5 Kritické faktory týmové práce	22
2.5 Teambuilding.....	22
2.6 Metody analýzy týmové práce	22
2.6.1 Pozorování	23
2.6.2 Dotazník týmových rolí	24
2.6.3 Rozhovor	24
2.6.4 Shrnutí teoretické části	25
3. Analýza týmové práce a interpretace výsledků.....	27
3.1 Definice týmu Kooperativa	27
3.2 Pozorování	27

3.2.1 Výsledky testu temperamentu a pozorování.....	27
3.2.2 Balesova analýza interakčního procesu	29
3.2.3 Výsledky Balesovy analýzy.....	30
3.2.4 Shrnutí pozorování	32
3.2.5 Dotazník týmových rolí podle M. Belbina	33
3.2.6 Shrnutí týmových rolí podle M. Belbina	36
3.3 Rozhovor	36
4. Charakteristika zkoumaného podniku	42
4.1 Popis vybrané společnosti.....	42
4.1.1 Vlastnická struktura Kooperativy	43
4.1.2 Vienna Insurance Group	43
4.1.3 Dceřiné společnosti a partner Kooperativy.....	43
4.1.4 Organizační struktura pro oblast.....	44
5. Závěry a doporučení ke zkoumané problematice	45
5.1 Vyhodnocení získaných dat na základě teoretických poznatků	45
5.2 Srovnání názorů vedoucího týmu a členů týmu	47
6. Závěr	49
Seznam použité literatury.....	50
Seznam zkratek	52
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Seznam tabulek	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

V dnešní době je schopnost člověka pracovat v týmu jedním z častých požadavků zaměstnavatelů na uchazeče o zaměstnání. Možná je to právě proto, že týmová práce je mnohdy efektivnější než práce jednotlivců a v určitých profesích se bez takovéto spolupráce lidí zkrátka neobejdeme. Ovšem stejně jako všechno, tak i týmová práce má svá úskalí a mohou při ní vznikat konflikty, rozpory vycházející z odlišných názorů, nepochopení se členů týmu navzájem, či jiné problémy.

Předmětem této bakalářské práce je tedy tým a týmová práce. Vzhledem k tomu, že se v poslední době na pracovišti vyskytuje stále více konfliktů mezi členy týmu, je cílem této práce zjistit, kde přesně vznikají problémy a zda v organizaci týmová práce funguje tak, jak by fungovat měla. Tyto údaje budou zjištěny pomocí analýzy týmové práce. Existuje řada technik, jak takové nedostatky odhalit. Výsledky budou interpretovány a budou navržena doporučení ke zkoumané problematice.

Celá bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část, která popisuje podstatu týmu, týmové práce a zvolenou metodu sběru dat ve všeobecné rovině. Dále pojednává o tom, jakým způsobem analyzovat týmy. Praktická část, v rámci které je nejen charakterizována zkoumaná organizace, ale je zde provedena analýza týmové práce, interpretace zjištěných výsledků a samozřejmě určitá doporučení, která by měla napomoci ve zlepšování týmové práce mezi členy organizace, tvoří druhou část celé práce.

Zkoumanou organizací je Kooperativa, pojišťovna, a.s. VIG Vsetín. Týmová práce členů této pobočky bude analyzována pomocí techniky pozorování, dotazníku týmových rolí a dotazování prostřednictvím rozhovoru. Pozorování bude založeno na subjektivním názoru pozorovatele a doplněno dotazníkem týmových rolí, který vyplní členové týmu. Na základě toho bude zjištěno, zda v organizaci existují takové týmové role, které je třeba mít pohromadě proto, aby existovala efektivní spolupráce. Pomocí rozhovoru, který bude proveden se všemi členy týmu, budou odhaleny další možné příčiny špatné týmové spolupráce.

2. Teoretická část o týmové práci a metodách analýzy

Tato kapitola má za úkol charakterizovat základní pojmy, přiblížit problematiku týmové práce a následně popsat základní metody analýzy, které budou dále aplikovány a vyhodnocovány na konkrétních příkladech v Kooperativě, pojišťovně, a.s, VIG.

2.1 Charakteristika týmu

2.1.1 Definice týmu

Podle Kovácse (2007) se týmem rozumí malá skupina osob, která se vzájemně doplňuje svými dovednostmi, vztahy v této skupině jsou vzájemně intenzivní, všichni členové jsou soudržní a mají společnou odpovědnost. Tuto skupinu osob však nejvíce spojuje společně stanovený cíl.

Mullins (2008) ve své knize uvádí, že téměř každý v organizaci bude členem jednoho nebo více týmů. Dobrá práce je založená na aktivitě týmu, pokud organizace účinně funguje, zpravidla to bývá dobrou týmovou prací. Fungování skupin a vliv, který vyvíjejí skrze jejich členství, je základním rysem lidského chování a výkonu organizace. Vedoucí celého týmu musí umět využít skupinu, aby bylo dosaženo vysoké úrovně práce a vyšší efektivity organizace.

Je mnoho způsobů, jak definovat tým. Základním rysem týmu je, že jeho členové se považují za jeho součást. Přestože neexistuje jediná, všeobecně přijímaná definice, většina lidí snadno porozumí tomu, co si pod tímto pojmem představit. Populární definice definuje skupinu v psychologických termínech jako:

Libovolný počet lidí, kteří mezi sebou komunikují, jsou si vědomi jeden druhého a dokážou navzájem vnímat, že jsou skupina.

Další velmi užívanou definicí, je skupina lidí, která má většinu, ne-li všechny následující charakteristiky:

- definovatelné členství;
- skupinové povědomí;
- smysl pro společné cíle;
- vzájemná závislost;
- vzájemné působení;
- schopnost jednat společně.

2.1.2 Vlastnosti týmu

Následující vlastnosti týmů jsou popsány podle J. Adaira (2005). Patří k nim:

- Společná minulost

Historie týmů vyjadřující úspěchy či neúspěchy, které se odráží na způsobu jeho dalšího chování.

- Způsob spolupráce
- Komunikace

Pokud budou spolupracující lidé v systematické interakci, pak bude zaručena i kvalitní komunikace. Týmy si často vytvářejí zvláštní slovník, kterému noví členové nebo lidé mimo tým neporozumějí. To usnadňuje komunikace mezi lidmi v týmu, ale zároveň může vzniknout problém v organizaci.

- Soudržnost

Neboli přitažlivost týmů pro jednotlivé členy, vztahuje se také ke stupni zájmu pro společný cíl. Někdy se projevuje tzv. pocitem „my“.

- Atmosféra

Členové týmu se mezi sebou nesnaží soupeřit, naopak táhnou za jeden provaz, společně plní úkoly, respektují se jako odborníci navzájem a rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a volný čas.

- Normy a standardy

Každý tým si po nějakém čase vytvoří určitý soubor norem a standardů, podle kterých se bude řídit a díky kterým se stanoví hranice normálnosti.

- Složení, uspořádání

Organizační struktura týmu může být jak formální, tak neformální. Formální struktura bývá jasně viditelná, představuje dělbu práce mezi členy týmu s cílem zajistit výkon určitých funkcí. Neformální struktura ovlivňuje postup, jakým se věci skutečně dělají. Na neformální strukturu mohou působit faktory jako je prestiž lidí, moc, vliv a v neposlední řadě schopnost přesvědčit ostatní.

Mullins (2008) uvádí, že formální struktura je vytvořena pro dosažení konkrétních cílů organizace, týkající se koordinace pracovních činností. Na základě definovaných rolí se lidé zařadili ve struktuře organizace a díky zadaným úkolům, které mají být provedeny, můžeme tuto skupinu definovat jako formální. Cíle jsou definovány vedením a jsou stanovena určitá pravidla a normy. Formální struktura inklinuje k tomu být zpravidla stálá, i když může dojít ke změnám v postavení členů či k úplné obměně apod. Tyto pracovní skupiny se liší v mnoha

způsobech, například na základě členství ve skupině a podle toho, kdo může úkol provést a kdo ne, dále podle povahy technologie, nebo postavení v rámci organizační struktury.

V rámci formální struktury organizace bude vždy existovat i neformální struktura. Tato neformální skupina je založena mnohem více na osobním vztahu. Slouží spíše k uspokojení sociálních potřeb, které nesouvisí nutně se zadanými úkoly. Neformální skupiny mohou zahrnovat osoby z různých částí organizace nebo z různých úrovní organizace, a to jak vertikálně a diagonálně, tak horizontálně.

2.1.3 Význam týmu

Tým má jistě svá neoddiskutovatelná pozitiva. Jaké výhody nám přináší a zda přináší i nějaká negativa popisuje ve své knize Horváthová (2008). Tvrdí, že ne všechny úkoly je vhodné řešit spoluprací kolegů odborníků. Některé úkoly je třeba řešit individuálním přístupem. Především úkoly, které jsou standardní, rutinní a nevyžadují kreativitu, provázanost apod.

Zavedeme-li do organizace týmovou práci, vždy to významně zasáhne do jejího řízení. Můžeme se setkat s těmito přínosy:

- fungováním týmu dochází ke spojení znalostí jednotlivých členů,
- lidé společně odvedou lepší práci a vymyslí více řešení,
- lidé se vzájemně inspirují ke kreativě,
- členové týmu společně sdílejí znalosti, zkušenosti a dovednosti, učí se od sebe navzájem,
- vzájemnou komunikací a spoluprací dochází k rozvoji každého člena,
- v týmu se eliminují chyby jednotlivců,
- roste motivace členů týmu i vedení,
- v týmu se udržuje rovnováha, která je dosažena kompromisním řešením problémů, tedy vylučováním extrémních hodnot, názorů a postojů,
- členství v týmu zvyšuje sebevědomí jednotlivců,
- rozdělení práce mezi jednotlivé členy týmu je prevencí proti stresu, snižuje se riziko „syndromu vyhoření“

Syndrom vyhoření úzce souvisí se stavem organismu. Stav vyhoření, vyhasnutí, vyhaslosti či vyprahlosti, je psychický stav vyčerpanosti. Tento stav se vyskytuje zvláště u profesí obsahujících práci s lidmi nebo alespoň kontakt s lidmi. V dnešní uspěchané době snad ani nemůže existovat jedinec, který by takový stav neprožil, anebo neprožije.

V souvislosti s týmem se však můžeme setkat nejen s pozitivy, ale i s negativy – Kolajová (2006) uvádí tato potenciální negativa:

- hrozba možného konfliktu,
- může dojít k potlačení individuality,
- někteří členové týmu nejsou schopni vyjít s ostatními,
- členové týmu se musí přizpůsobit normám a pravidlům,
- některá řešení mohou být potlačena, ač by mohla být přínosem,
- nutnost existence společného cíle,
- týmová spolupráce může být časově náročná.

Pokud se tedy rozhodneme pro týmovou práci, je dobré si tyto pozitiva a negativa uvědomit, pozitiva využít v maximální možné míře a negativa snižovat na minimální možnou míru, nejlépe eliminovat úplně.

2.1.4 Typologie týmu

V odborné literatuře můžeme nalézt celou řadu pojmů, které označují formy týmů. Kovács (2007) uvádí známé projektové, inovační, procesní, strategické, Hot Groups, částečně autonomní pracovní skupiny, virtuální týmy, týmy na zlepšování kvality apod. Název týmu zpravidla označuje i samotný účel. Avšak přehlednější je týmy rozdělit na základě doby existence týmu a organizační identity podle R. H. Baye, viz obrázek 2.2:

- doba fungování týmu – časově omezené nebo dlouhodobé fungování týmu,
- organizační identita – týmy mohou být buď součástí organizace, nebo existují vedle formální organizace.

		Doba fungování/frekvence	
		dlouhodobá	časově omezená
Organizační identita	součástí	<ul style="list-style-type: none"> • AE týmy • Procesní týmy • Business Units 	<ul style="list-style-type: none"> • Kroužky kvality • Inovační týmy • KAIZEN týmy
	Existují vedle	<ul style="list-style-type: none"> • Projektové týmy • Týmy zavádění TPM* 	<ul style="list-style-type: none"> • Týmy „rychlých projektů“ • „Hot Groups“

*TPM = totálně produktivní údržba

Obrázek 2.2 Klasifikace týmů podle R. H. Baye (Kovács, 2007)

2.1.5 Funkce týmu

Kolajová (2006) rozděluje funkce týmů na formální a neformální. Pod pojmem formální funkce si můžeme představit např. koordinaci činnosti, řešení složitých úkolů, podněcování, rozvoj nových myšlenek, které směřují k plnění úkolů. Neformální, jinak nazvané také individuální, slouží k naplnění potřeb členů. Hlavní podstatou utvoření týmu stále zůstává společný cíl. Pokud tým tvoří například vedení organizace, hovoříme o týmech formálních. Zde jsou cíle odvozeny od cílů organizace, některé jsou trvalé, některé dočasné.

Pokud usilujeme o dosažení cílů nesouvisejících s pracovním uplatněním, nýbrž se zájmy a aktivitami v rámci našeho volného času, pak hovoříme o týmech neformálních. Takový tým může vzniknout při jakékoli příležitosti, kde se celý tým vzájemně informuje, podporuje a posiluje jejich postavení. To ale neznamená, že se týmy navzájem vylučují. Tam, kde funguje tým formální, může vzniknout i tým neformální.

Mezi funkce formálního týmu patří:

- Vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu.
- Vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení.
- Možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi.
- Hledání řešení a kritika různých alternativ.
- Učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.

Neformální (individuální) funkce týmu:

- Uspokojuje potřebu přátelství.
- Rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení.
- Poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality.
- Omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty.
- Poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů.

2.2 Sestavení týmu

2.2.1 Velikost týmu

Existuje ideální velikost týmu? Krüger (2004) tvrdí, že takový ideální tým by měl být natolik velký, aby reprezentoval produktivní rozmanitost zkušeností, znalostí a zručností. Na druhou stranu by měl být také dosti malý na to, aby z čistě praktického hlediska jeho velikost umožňovala hladkou výměnu informací a argumentů mezi všemi zúčastněnými. Dalo by se tedy říci, že produktivní týmová práce žije z jasné a přehledné dělby rolí a úkolů, rychlé

vzájemné výměny informací, plodného vyjadřování kladů a záporů argumentace, časově omezeného zpracování a vyřešení vztahových problémů a konfliktů.

Otázkou ale stále zůstává, jak velký by měl tedy ideální tým být? Z biologie chování Konráda Lorenze je známý pojem jedenáctičlenné společnosti. Lorenz se domnívá, že v takovém počtu je ještě každý každého schopen slyšet, vidět, ba dokonce i „cítit“. To bylo důležité, protože se tak mohla zajišťovat soudržnost vůči jiným nepřátelským tlupám. A jak to vypadá dnes?

Vždy záleží na charakteru cíle, úkolu a činnostech, které musí tým vykonávat. Velikost týmu ovlivňuje výkon, soudržnost a nároky, které jsou kladeny na manažera i na členy. V odborných literaturách se nejčastěji uvádí pět členů, ale takový pětičlenný tým nemusí vyhovovat vždy a všude.

Pětičlenný tým se dá snadno řídit a jeho členové si mezi sebou bez potíží vybudují vztahy. Pro vytváření podskupin je malý, ale zároveň dostatečně rozsáhlý pro rozdělení práce a vytváření nových postojů vzhledem k různým zkušenostem a znalostem členů.

Podle H. Stieglitze (in Khelerová, 1995) existuje sedm faktorů, které mají vliv na optimální velikost týmu:

- stupeň podobnosti či rozdílnosti práce,
- fyzická vzdálenost členů týmu,
- složitost činnosti,
- kvalifikace členů týmu,
- rozsah nutné koordinace mezi členy týmu,
- pracnost plánování práce týmu (v jednotkách času),
- přítomnost pomocníků (asistentů).

Velikost týmu závisí také na složitosti úkolu. Kolajová (2006) charakterizovala rysy velké skupiny (týmu) následovně:

- snáze přijímá autoritu,
- respektuje direktivní styl vedení,
- zvládá administrativní problémy,
- více tolerance,
- více formálních pravidel,
- více procedur pro řešení problémů,
- více času na řešení problémů,
- vznik podskupin a prosazování jejich zájmu,

- menší osobní spokojenost jednotlivců,
- menší pozornost pro jedince,
- menší příležitost k participaci,
- náročnější komunikace,
- náročnější zapojení,
- menší produktivita.

Charakteristické rysy malé skupiny (týmu):

- lépe se řídí,
- vznik vzájemných vazeb a vztahů mezi členy,
- nevytvářejí se podskupiny,
- dostatečné rozdělení práce,
- větší možnost tvořit nové postupy.

2.2.2 Členové týmu

Podle R. Meiera (2009) u dočasných týmů v ideálním případě existuje šance vybrat správné lidi a dát je dohromady, což je téměř nemožné u pracovních kolektivů. Sestavování týmu samozřejmě podléhá nátlakům, i když skupina existuje již léta. Největší důraz by měl být kladen na správné namíchání kolegů. Každá změna, ať už to je odchod nebo příchod nového člověka, je perfektní příležitost ke zlepšení soudržnosti a výkonnosti týmu.

Rozhodujícím faktorem úspěšného týmu je odbornost členů, ale také struktura jejich osobností a způsobu, jak spolu vycházejí. Problémy mohou nastat hlavně v případě, kdy spolu pracují nesprávně kolegové nebo pokud je tým špatně veden. Obtíže mohou nastat už jen proto, že zúčastnění takovou samostatnou pracovní organizaci neznají, chápou ji špatně, ba dokonce ji zneužívají. Zejména pro zúčastněné, kteří jsou zvyklí pracovat podle předpisů nebo návodů, je velmi obtížné nakládat se svojí novou svobodou.

Vedle odborné zdatnosti a osobnostní charakteristiky je dalším důležitým faktorem také typ temperamentu, který máme vrozený, a nedá se příliš měnit. Temperament má vliv na naše pracovní chování, takže je potřeba mu věnovat pozornost.

Podle Kolajové (2006) lze typ temperamentu a osobnostní předpoklady pro práci v týmu dát do souvislosti tak, jak je znázorněno na obrázku 2.3. Tato souvislost však není jednoznačná. Nesmíme zapomínat na to, že většina lidí je kombinací více typů. V některých situacích týmové práce jednají podle jednoho a v jiných situacích podle jiného typu.

Pro týmovou spolupráci je důležité, aby vedoucí znal osobnostní charakteristiky jednotlivců. Na základě této znalosti by měl být schopen sestavit efektivně fungující tým. Jednotliví členové by měli být tolerantní a důvěřiví, měli by si uvědomovat vzájemné odlišnosti mezi členy týmu a být ochotni dobře mezi sebou vycházet a navzájem se od sebe učit.

Následující obrázek zobrazuje souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady.

Temperament	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
SANGVINIK	Přirozená a vysoká	Kooperativní, konzultující, nedirektivní	Vysoká, včetně oblíbenosti	Smysl pro humor, nadhled
FLEGMATIK	Nízká	Liberální	Vysoká	Lhostejnost, uzavřenost, odstup
CHOLERIK	Vysoká, ale provázená strachem	Diktátorský, direktivní	Nízká, ale vyvolává poslušnost	Výrazná agresivita
MELANCHOLIK	Nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit	Snaha o participativní, nedirektivní	Vysoká	Utíká před konflikty a nepříjemnostmi

Obrázek 2.3 Souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu podle L. Kolajové (2006)

2.2.3 Týmové role

J. Plamínek (2002) tvrdí, že příslušnost k týmu by neměla potlačit individualitu jeho členů. Měla by ji spíše rozvinout v kontextu jiných individualit. Lidé si v týmu přirozeně hledají svá místa. Nejde o formální role (manažer, asistent), ale o spontánní vykonávání potřebných funkcí týmu jako je například generování nápadů.

Jak uvádí ve své knize J. Plamínek, nejznámější dělení týmových rolí je dle R. Meredith Belbina, anglického profesora týmového managementu, který definoval devět týmových rolí rozdělených do tří základních skupin a prokázal, že spontánní rozrůznění rolí usnadňuje úspěch týmu.

Tři základní skupiny týmových rolí:

1. role „sociální“, orientované na lidi (symbol – srdce):

- koordinátor,
- týmový pracovník,
- vyhledávač zdrojů.

2. role „akční“, orientované na akci (symbol – ruce):

- formovač,
- realizátor,
- dokončovatel.

3. role „mentální“, orientované na myšlení (symbol – hlava):

- specialista,
- myslitel,
- zhodnocovatel.

Koordinátor (*co - ordinator, chairman*)

Jsou schopní nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Jsou zralí, sebejistí a důvěřují ostatním. Snadno rozpoznají talent u ostatních a skvěle jej využijí ve prospěch týmu. Nejsou bezpodmínečně nejchytřejší členové týmu, ale mají široký přehled a všeobecný respekt. Při každodenní práci se osvědčují ve vedení týmu s rozdílnými znalostmi a charakteristikami členů. Nebojí se improvizace a věří v klidné řešení problémů. Vycházejí lépe s kolegy ve stejné věkové kategorii než s těmi mladšími. Někdy mohou mít střety s „formovači“.

Týmový pracovník - humanizátor (*team worker*)

Mají zájem o pocity ostatních. Také proto jsou největší oporou týmu. Do jejich charakteristických vlastností patří mírnost, družnost, přizpůsobivost, vnímavost a diplomaticčnost. Jsou všeobecně oblíbení členové týmu, kteří velmi dobře naslouchají druhým. V kritických situacích mohou být nerozhodní. Většinou zabraňují konfliktům, které hrozí týmu. Zpravidla nikoho neohrožují a také proto bývají oblíbení i jako nadřízení. Výrazně stmelují tým.

Vyhledávač zdrojů – zdrojař (*resource investigator*)

Zdrojaři jsou dynamičtí extroverti. Velmi dobře komunikují s okolím a vyhledávají nové příležitosti a kontakty. Nejsou příliš originální, ale dokážou uchopit myšlenky ostatních

a dále je rozvíjet. Umí rychle vyhodnotit, zda je daný úkol reálný a dosažitelný. Jsou otevření, a proto jsou ostatními vřele přijímáni. Jsou přirozeně zvědaví a mají tendenci vidět příležitosti ve všem novém. Jsou vždy ve střehu, aby od ostatních získali informace.

Formovač, usměrňovač - konceptor (*shaper*)

Jejich úkolem je vytvářet pravidla a rámec práce. Stanovují a ostatním vysvětlují cíle a efekty, kterých má být dosaženo. Jsou to vysoce motivovaní lidé, většinou extroverti. Jsou soutěživí a vyvíjí silný tlak na své okolí. Nutí ostatní do akce. Rychle najdou řešení při vzniku komplikací. Jsou tvrdohlaví, agresivní, soutěživí a velmi emocionální. Vidí věci černobíle, jsou hádaví a postrádají porozumění pro druhé. Mohou být dobrými manažery, protože vyvolávají tlak na druhé a vytvářejí akce. Jsou nejefektivnějšími členy týmu v zajištění akceschopnosti.

Realizátor - pracant (*implementer, company worker*)

Mají smysl pro praktičnost a disciplínu. Jsou pracovití, spolehliví a systematicky řeší problémy. Jsou schopní aplikovat nejrůznější poznatky, postrádají ale spontánnost a vykazují určité známky přisnlosti. Jsou vyhledávaní zejména pro svou spolehlivost a přizpůsobivost. Vždy udělají to, co se udělat musí. Často dosahují vysokých manažerských pozic. Jejich organizační schopnosti jsou na vysoké úrovni.

Dokončovatel – kompletovač (*completer, finisher*)

Jsou velmi energičtí, zejména pokud se jedná o dokončení projektu či úkolu. Velmi pozorně vnímají detaily. Nezačnou nic, co by nebyli schopni dokončit. Jsou to introverti, kterým stačí velmi malý impulz. Motivují se vnitřní horlivostí, ne vždy to tak může vypadat. Nejsou zastánci delegování, dávají přednost vlastnímu řešení. Nemají příliš v oblibě náhodná řešení. Pro tým jsou nedocenitelní tam, kde úkoly vyžadují velké soustředění a vysoký stupeň pozornosti. Umí vycítit naléhavý úkol a jsou dobří v dodržování harmonogramů.

Specialista (*specialist*)

Tito lidé mají specifické technické či jiné odborné dovednosti a znalosti. Dosahují vysoké profesionální úrovně ve své oblasti. Záleží jim na vlastním poli působnosti, zároveň postrádají zájem o ostatní. Ve svém oboru jsou však experty s velkými schopnostmi. Jejich největším problémem bývá komunikace s okolím. Přesto sehrávají v některých týmech

nezastupitelnou úlohu. Jsou nepostradatelní při rozhodování, které vyžadují rozsáhlou zkušenost a specifickou znalost.

Myslitel – inovátor (*plant*)

Jsou velmi nápadití a kreativní lidé. Z jejich myšlenek vycházejí nové a hlavní vynálezy. Udržují určitý odstup od ostatních členů týmu. Pracují se svojí představivostí a fantazií, často se tak pohybují v nereálných dimenzích. Jejich postupy jsou velmi netradiční, názory a myšlenky mohou být radikální a ne vždy uskutečnitelné. Jsou to velmi citliví introverti, kteří reagují na kritiku i chválu. Největším přínosem inovátorů je nápaditost, schopnost vymýšlet nové věci a postupy, řešit problémy. Mají ale tendenci vnucovat své názory a myšlenky ostatním, proto by jich v týmu nemělo být více.

Zhodnocovatel – hodnotitel (*monitor evaluator*)

Do jejich povahových rysů patří serióznost a opatrnost. Neumí se příliš pro něco nadchnout, spíše nadšení odolávají. Všechno předem důkladně promyslí a zváží. Rychlé rozhodování nepatří mezi jejich silné stránky, ale mají schopnost kritického myšlení. Málokdy se mylí. Pro tým jsou užiteční zejména při analyzování problému, ohodnocení návrhů a nápadů. Odhalují klady i zápory. Dosahují vysokých pozic převážně tam, kde propad nebo úspěch závisí na malém množství kritických rozhodnutí.

2.2.4 Rozvoj členů týmu

Každý člen týmu by měl hrát takovou týmovou roli, pro kterou má nejlepší předpoklady. Všechny uvedené týmové role tak, jak jsme si je popsali, mají své silné, ale také slabé stránky.

Všichni členové týmu by se měli snažit rozvíjet své přednosti, silné stránky. Naopak utlumovat až zcela eliminovat své nedostatky, slabé stránky.

2.3 Vedení týmu

Podle Mullinse (2008) existuje mnoho pohledů, jak se na vedení týmu pohlíží. Navzdory obrovskému množství názorů je velmi obtížné dát dohromady přesnou a odsouhlasenou definici vedení, například:

Je to vztah, v němž jedna osoba ovlivňuje chování dalších lidí. To znamená, že proces vedení nemůže být oddělen od činnosti skupiny a tedy i zde vzniká spolupráce.

Vedení je důležité pro motivaci, interpersonální chování a komunikaci celého týmu. Dobré vedení je dynamické a zahrnuje také efektivní proces delegování. Vzájemný vztah mezi vedoucím a jeho následovníkem je efektivní dvoustranný proces, který ovlivňuje jak individuální, tak organizační proces.

2.3.1 Vedoucí týmu

Na základě pozorování a výzkumu byly identifikovány dva typy vůdců: Vůdce týmový a vůdce sólový. Pro vedení týmu je podstatné, že týmový vůdce záměrně a vědomě omezuje svou roli a odmítá možnost absolutní vlády, na rozdíl od sólového vůdce. Přesto je více rozšířen právě druhý typ. Ať už se jedná o vůdce sólového nebo týmového, vždy záleží na jeho osobnosti a temperamentu. Jaký by měl být efektivní vedoucí týmu, popisuje Horváthová (2008). Měl by umět:

- přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly,
- podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskusi,
- vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti,
- vytvořit pozitivní atmosféru v týmu,
- mít velmi dobré komunikační dovednosti,
- navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy,
- povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci,
- rozpoznat potřeby a zájmy jednotlivých členů,
- korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.

J. Plamínek (2009) ve své publikaci uvádí, že někteří lidé obsazováni do role lídra mají s autoritou i s výkonem v této roli velké problémy. Na druhou stranu můžeme potkat řadu lidí, kteří jsou tzv. přirození lídři a do této role vklouznou zcela lehce, stejně jako do dobře vyšlapaných bot.

2.3.2 Týmové cíle

Dle Krügera (2004) v souvislosti s týmovými cíli můžeme rozlišovat:

- **kvantitativní cíle**, kdy za cíl klademe například velikost obrátu, prodeje, výroby, výši nákladů apod.,
- **kvalitativní cíle**, které není vždy možné kvantifikovat, jedná se o cíle v personálním a organizačním rozvoji.

Správně definovaný týmový cíl by měl být především SMART, a to tak, jak je uvedeno na obrázku 2.4.

S	Specifický – Specific	originální, zvláštní; konkrétní a nenáročný, jednoznačný
M	Měřitelný - Measurable	vyjádřitelný v pojmech množství, kvality a peněz
A	Akceptovatelný - Agreed	dosažitelný, tedy podnětný, odsouhlasený členy týmu
R	Reálný - Realistic	uskutečnitelný, splnitelný, odpovídající cílům, relevantní
T	Termínovaný - Timebound	omezený časovou hranicí, konečným i dílčím termínem

Obrázek 2.4 SMART cíl (Krüger, 2004)

2.4 Týmová práce

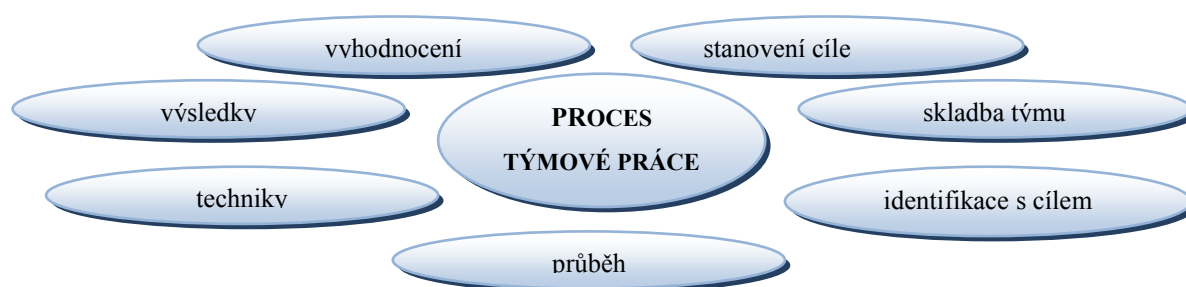
Jak už bylo několikrát řečeno, základem **týmové práce** je předem stanovený společný cíl, ke kterému celý tým směřuje. Při dosahování tohoto cíle se uplatňuje spojení potenciálu a úsilí všech členů týmu. Tito členové se navzájem doplňují a podněcují své myšlenky, je vytvářeno něco nového, společného, uplatňuje se tzv. **synergický efekt**.

Týmy a tedy i týmová práce procházejí určitými **vývojovými fázemi**, od původního zformování týmu přes nalezení společné práce až po podávání maximálního výkonu.

Existuje široká škála technik, které může tým využívat při řešení úkolů. Volba **techniky týmové práce** však závisí na fázi, úkolu a problému.

Tým se musí vyrovnat s celou řadou vnitřních a vnějších **faktorů úspěšnosti týmové práce**, které zahrnují faktory organizační, strukturální až procesní. Stejně tak musí tým umět reagovat na negativní rušivé události, které označujeme jako **kritické faktory týmové práce**.

Podle Kolajové (2006) je týmová spolupráce proces, který názorně vyjadřuje obrázek 2.5. Má několik etap, z nichž každá nese svá rizika.

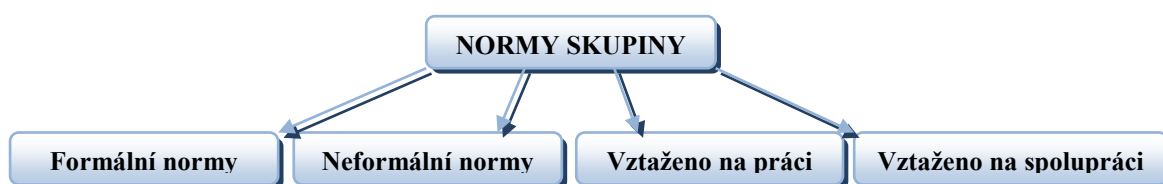


Obrázek 2.5 Týmová spolupráce jako proces podle Kolajové (2006)

2.4.1 Základní pravidla týmové práce

Každý tým potřebuje normy a pravidla jak zorganizovat práci a jak spolu vycházet co nejlépe. Tyto normy mohou být jak oficiální, například pevně dané termíny konzultací, což jsou vlastně formální normy, a takové, které jsou známy jen uvnitř skupiny, například forma řeči nebo průběh diskuze, ale i způsob, jak si z ostatních „střílet“, nebo „fórky“, kterým se kolektiv rád směje.

Pravidla, která jednak vytvářejí rámec spolupráce a jednak pomáhají zvládat práci, si tým vytváří sám. Taková pravidla jsou důležitá hned na počátku společné činnosti a v procesu utváření týmu. Takto společně vypracovaná pravidla jsou mnohem snáze přijatelnější, než regule diktované shora jak uvádí R. Meier (2009).



Obrázek 2.6 Normy skupin dle R. Meiera (2009)

2.4.2 Co je synergie

Podle F. Bělohávk (2008) za výsledek týmu nelze považovat součet výsledků jednotlivců. Ve skupině dochází k doplňování nedostatků schopnostmi jiných, nápady jedněch stimulují myšlenky ostatních, vytváří něco nového. Souhrn možností jednotlivých členů pak převyšuje výkon skupiny. Synergie je tedy to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců.

práce jednotlivců + synergický efekt = výsledek týmu,

což lze „matematicky“ vyjádřit formulí:

$$1+1+1=5$$

Synergie je zřejmě způsobena přidanou hodnotou, která vzniká při týmové práci. Tato přidaná hodnota může být dána řadou skutečností:

- lidé v týmu mají rozdílné znalosti a zkušenosti,
- nápady členů týmu jsou inspirací pro ostatní,
- lidé mají různý přístup k práci,

- členové týmu pocítují odpovědnost vůči spolupracovníkům a snaží se, aby je slabým úsilím nepoškodili nebo nezklamali,
- tlak spolupracovníků povzbuzuje pracovníka ke zvýšení vlastního úsilí,
- tým se stává oporou pro slabší členy a dodává jim sílu,
- prezentace výsledků práce je lépe přijímána a je brána jako důvěryhodnější, pokud za ní stojí tým lidí, než kdyby se jednalo o výstup jednotlivce.

Avšak za určitých okolností mohou být výsledky týmu z různých důvodů negativní, což můžeme vyjádřit takto:

práce jednotlivce – negativní synergický efekt = výsledek týmu,

Názorný „matematický“ vzorec by potom vypadal takto:

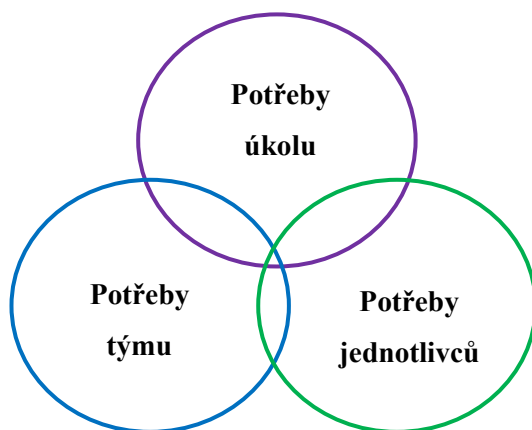
$$1+1+1=1$$

I zde může působit několik příčin, proč taková negativní synergie vlastně vzniká:

- různost cílů spočívá v tom, že se jednotliví členové týmu snaží spíše prosazovat ve své vlastní zájmy na úkor společného cíle,
- silná snaha jedinců o sebepoznání se projevuje tam, kde se vyskytnou velmi bojovné a soutěživé osobnosti,
- neschopnost prosadit dobrý názor u méně asertivních lidí,
- nedostatečné řízení diskuze,
- práce v týmu vyžaduje delší čas k dohodě a k rozhodování,
- negativní tlak skupiny způsobí, že lidé snižují výkon,
- obava z odlišnosti má často podvědomý charakter, lidé se neradi vymykají z obecně přijímaného způsobu jednání a přizpůsobují se okolí,
- skupinová lenost spočívá v tom, že lidé polevují ve svém pracovním nasazení,
- špatné mezilidské vztahy, antipatie, arogance, intriky, naschvály, podezírání vedou k tomu, že lidé se více soustředí na vzájemné konflikty než na vlastní práci.

2.4.3 Prolínání potřeb

Funkce vůdcovství ve spojení s potřebami pracovních skupin, které popisuje J. Adair (2005) následovně. Při týmové práci je třeba, aby se základní tři potřeby (úkol, tým a jednotlivci) prolínaly, viz obrázek 2.6.



Obrázek 2.6 Prolínání potřeb podle J. Adaira (2005)

Splnění úkolu posiluje tým a přináší uspokojení jednotlivcům. V případě, že tým není soudržný, to může znamenat značné ztížení provedení úkolu a snížení spokojenosti jednotlivců. Pokud nejsou uspokojeny potřeby jednotlivců, dochází k rozpadu týmu, což brání a ztěžuje provedení úkolu.

2.4.4 Faktory úspěšnosti týmové práce

Aby byla týmová práce efektivní, musí se tým vyrovnat s řadou vnitřních i vnějších faktorů, které jej mohou ovlivňovat. Tým si jasně stanoví svůj cíl, který musí být SMART, v souladu s cíli firmy. Potřeby jednotlivců by měly být v souladu s cílem celého týmu. Zároveň má tento jednatel odborné znalosti a dovednosti pro dosažení stanoveného cíle. Celý tým se navzájem podporuje a zdokonaluje. V týmu jsou dále jasně definované odpovědnosti, role a pravidla. Mezi členy týmu proudí pozitivní energie a všichni navzájem aktivně komunikují. Tým má k dispozici potřebné informace, materiály a technické prostředky a nástroje řešení. Rozlišujeme vnější a vnitřní prostředí týmu. Vnitřní prostředí vytváří leader a vnější management, jak tvrdí J. Adair (2005).

2.4.5 Kritické faktory týmové práce

Jak píše P. Horváthová (2008), nejčastějšími kritickými faktory týmové práce, které mohou negativním způsobem ovlivnit život týmu, jsou ztráta zájmu, pasivita některých členů týmu a samozřejmě konflikt.

Ztráta zájmu o týmovou práci či pasivita některých členů týmu má několik příčin. Tyto kritické faktory mohou nastat již od zadání úkolu, problém je v tom, že členové týmu tento úkol vnímají jako nedůležitý a nepodstatný. Další problém nastává v případě, kdy členové týmu mají pocit, že daného cíle nemohou dosáhnout, nevěří si. Nebo když vznikne problém v oblasti mezilidských vztahů mezi členy týmu. Tyto situace je potřeba co nejdříve vyřešit, důležitou roli hraje vedoucí týmu, který by měl umět včas rozpoznat hrozící problém.

Konflikt je obecně chápán jako něco negativního, nežádoucího, antagonistického. Existují však i pozitivní stránky konfliktů. **Konstruktivní konflikty** zabraňují stagnaci týmu, vedou k novým řešením, vyjasňují a zároveň signalizují problémy, přinášejí uvolnění a spoustu dalších pozitiv. Mohou tedy být i přínosem. **Destruktivní konflikt** může vést ke ztrátě cíle týmu, lidé se dostanou do defenzívy a konečným důsledkem může být i rozpad týmu.

2.5 Teambuilding

Teambuilding je výraz pocházející z anglických slov „team“ = tým a „building“ = budování. Dohromady tedy něco jako tvorba či rozvoj týmu, stmelování týmu nebo budování týmové spolupráce apod. Teambuilding je formou zážitkového vzdělávání, tedy učení z důsledků vlastního jednání, hledání netradičních řešení a společné překonávání úkolů a výzev. Je to soubor různých aktivit často probíhajících v přírodě. Aktivita jsou koncipovány tak, aby zlepšily týmový výkon a spolupráci mezi zaměstnanci firmy. Teambuilding je ideální nástroj k zlepšení vztahů na pracovišti, uvědomění si rolí v týmu a zefektivnění komunikace a celého pracovního procesu. (Teambuilding, 2012)

2.6 Metody analýzy týmové práce

V rámci zkoumání vybraného týmu bude pro sběr dat použita metoda pozorování na základě subjektivního pohledu pozorovatele, Balesova analýza interakčního procesu, dále test temperamentu a dotazník týmových rolí, díky němuž budou zaměstnanci zařazeni do týmových rolí. Jako poslední bude použita metoda kvantitativního výzkumu, a to technikou standardizovaného rozhovoru.

2.6.1 Pozorování

Podle J. Širokého (2011) je pozorování klasickou metodou užívanou jak ve vědách přírodních, tak ve vědách o člověku. Takové pozorování musí být záměrné, systematické, organizované a registrované. Pozorování se dělí na zúčastněné a nezúčastněné podle zainteresovanosti pozorovatele, dále na zjevné a skryté podle toho, zda je pozorování utajené nebo neutajené. V této práci se budeme zabývat nezúčastněným zjevným pozorováním. V tomto případě pozorovaná skupina ví, že je pozorována. Pozorovatel stojí mimo dění ve skupině, neúčastní se jejich aktivit. Pozorování nesmějí pociťovat přítomnost výzkumníka.

Výzkum malých skupin probíhá zejména z toho důvodu, že nás zajímají interpersonální vztahy mezi členy, způsoby komunikace, systém rolí ve skupině, koheze (soudržnost) ve skupině, systém norem, jež ovlivňují skupinové chování a neformální struktura, která skupině umožňuje efektivně fungovat.

2.6.1.1 Balesova analýza interakčního procesu

Balesova analýza interakčního procesu je klasickou pozorovací metodou, kdy výzkumník pozoruje skupinu, snaží se interakci zařadit mezi dané projevy na archu papíru, problémem je, že chování může být zařazeno různě, musí jít o malou skupinu. Prostřednictvím tohoto modelu se zaznamenávají jednoduchá data o procesech (druzích interakce) a o strukturách (kdo s kým interaguje). Tato metoda je rozdělena do 4 problémových oblastí a 12 pozorovacích kategorií:

I. sociálně - emoční oblast – pozitivní reakce

1. prokazuje solidaritu (podporuje sociální status toho druhého, poskytuje pomoc, odměňuje se)
2. uvolňuje napětí, vtipkuje, směje se, projevuje uspokojení
3. souhlasí, projevuje pasivní akceptování, porozumění, shoduje se, vyhovuje

II. úkolová oblast – neutrální odpovědi

4. dává návrh, usměrnění, samostatnost jiným
5. poskytuje mínění, hodnocení, analýzu, vyjadřuje city nebo přesvědčení, přání
6. poskytuje orientaci (informuje, opakuje, objasňuje, potvrzuje)

III. úkolová oblast – neutrální otázky

7. požaduje orientaci, informaci, opakování, potvrzení
8. požaduje mínění, hodnocení, rozbor, vyjádření citů a smýšlení
9. požaduje návrh, usměrnění, možné způsoby činnosti

IV. sociálně-emoční oblast – negativní reakce

10. nesouhlasí, projevuje pasivní zamítnutí, odepírá pomoc

11. projevuje napětí, žádá o pomoc, vzdálí se
12. projevuje antagonismus, snižuje status toho druhého, usiluje o sebeobhajobu nebo sebepotvrzení

Systém umožňuje sekvenční analýzu výskytu uvedených kategorií. Ty lze vystihnout také jako dvojice v rámci následujících psychosociálních dimenzí (funkce):

1. **komunikace** (6. a 7. kategorie),
2. **hodnocení** (5. a 8. kategorie),
3. **řízení** (4. a 9. kategorie),
4. **rozhodování** (3. a 10. kategorie),
5. **redukce napětí** (2. a 11. kategorie),
6. **reintegrace** (1. a 12. kategorie).

Každý člen skupiny je označen písmenem A-G. V určitém momentě se do záznamového archu zapíše interakce, která mezi členy vzniká. Například A=>C, která se zaznamená k příslušné kategorii, tedy zaměstnanec A prokazuje solidaritu, vůči zaměstnanci C. Tento kód vystihuje, co v daném okamžiku účastník komunikoval (jak interagoval). Systém umožňuje popsat četnost aktivit (a jim odpovídající charakteristiky) daného účastníka, posloupnost činností účastníků a jejich struktury a šest funkcí.

Pro úspěšné týmy je důležité, aby negativní reakce byly na co nejnižší úrovni. Pokud je zjištěno, že v týmu tyto negativní reakce převládají nebo jsou příliš vysoké, je třeba s týmem, či jednotlivými členy zapracovat na vnímání týmové práce a svých kolegů. (Molková, 2009)

2.6.2 Dotazník týmových rolí

Pomocí dotazníku týmových rolí lze určit, jaké role, komplementární dovednosti, zastávají jednotliví členové v týmu. Je důležité zjistit, zda v týmu nechybí vlastnosti a dovednosti, které jsou důležité pro efektivní fungování celého týmu. Díky tomuto dotazníku se dá také určit, jestli se všichni členové navzájem doplňují svými znalostmi, jsou schopni úzké spolupráce s ostatními členy při rozhodování a řešení problémů, aniž by docházelo k neshodám, zda v týmu nechybí motivace apod. (Belbin, 2012)

2.6.3 Rozhovor

Rozhovor v kvantitativním výzkumu je jednostranný kontakt z vůle jedné strany, přičemž druhá strana s rozhovorem souhlasí. Na rozdíl od dotazníku se jedná o pracovní, časově náročnou a nákladnou techniku sběru informací. Minimalizuje se však možnost

vynechání odpovědi a existuje zde jistota, že odpovídá správná osoba. Další výhodou je možnost pozorování respondentů při samotném rozhovoru.

Standardizovaný rozhovor má přísný řád. Je třeba u něj postupovat přesně podle textu rozhovoru a s osobami, které jsou vybrány podle určitých a pevně stanovených kritérií. Tím se přibližuje dotazníku a je možno jeho výsledky hodnotit numericky, tedy kvantitativně. Takový rozhovor má výlučně uzavřené, kategorické, více alternativní nebo stupnicové otázky. Výzkumník čte respondentovi otázky i možné varianty odpovědí podle pořadí a zaznamenává odpovědi. Rozhovor je možné provádět individuálně, s každým respondentem zvlášť, nebo se dotazovat ve skupině. Skupinový rozhovor by měl probíhat v přirozeném prostředí, pokud možno ve stejnorodém shromáždění. Vhodná skupina je 6 až 10 účastníků. Největší problém nastává při případném ovlivňování ostatních nějakým existujícím názorovým vůdcem skupiny.

Příprava a uskutečnění standardizovaného rozhovoru probíhají v několika krocích:

- musí být připravena standardní úvodní formule;
- výzkumník se musí přesně držet otázek;
- nesmí dát najevo nedůvěru (např. reakcí „No, to jsem ještě neslyšel“ nebo „To si vážně myslíte?“);
- zakončení rozhovoru zdvořilostními frázemi.

Při rozhovoru je možné narazit na řadu zkreslení, která vznikají především osobou Tazatele či tzv. efektem záhlaví – respondenti mají tendenci vyhovět a odpovídají, co si myslí, že by chtěl slyšet. Stejně tak může vyvolat zkreslení záznam odpovědi, neboť může narušit přirozený charakter interakce. Pro respondenta může být navíc nepříjemné vyslovit nepříjemnou alternativu přímo do očí tazatele.

Navázání vstřícného kontaktu však vede k oslabení respondentova ostychu. Rozhovor dává možnost podání vysvětlení, jak popisuje ve své publikaci Široký (2011).

2.6.4 Shrnutí teoretické části

Následující praktická část se bude zabývat podrobnou analýzou týmové práce ve společnosti Kooperativa. Bude zde přihlíženo na uvedené poznatky z teoretické části, především se ale budeme zaměřovat na definování týmu a jeho problému, na týmové role a v neposlední řadě také na konflikty mezi členy a jejich možná řešení.

Prvním krokem této analýzy bude pozorování, kterého se účastní pozorovatel a všech 7 členů týmu, kteří pracují v Kooperativě, pojišťovně, a.s., VIG Vsetín. Toto pozorování bude zjevné a nezúčastněné, tzn. že, všichni zaměstnanci si budou vědomi, že samotné pozorování probíhá, ale pozorovatel nebude mít možnost vstupovat do žádné konverzace a ani žádným jiným způsobem kohokoli ovlivňovat. Všichni členové týmu vyplní test typu temperamentu, na základě svého typu temperamentu budou zařazeni do souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu. Dalším krokem výzkumu bude provedení Balesovy analýzy interakčního procesu, kdy výzkumník bude pozorovat skupinu při práci a zapisovat interakce mezi členy. Pomocí této metody zjistíme, zda jsou tyto interakce pozitivního, neutrálního, či negativního charakteru.

Pro zařazení členů do týmových rolí bude použit dotazník týmových rolí podle M. Belbina, který dokáže určit, zda jsou v týmu takové role, které dohromady vytvářejí fungující týmovou spolupráci. Pomocí takového dotazníku se vyhodnotí, zda problémy, které vznikají nebo teprve mohou nastat, pramení z nesprávného rozrůznění týmových rolí, či nikoli. Dá se také odhalit, zda je celá skupina správně motivována, protože každá role potřebuje jiný druh motivace.

Členové týmu musí rozumět vlastním týmovým rolím stejně jako rolím ostatních kolegů. Lépe pak poznají, kdy mají přispívat a kdy ponechat iniciativu druhým s vhodnější rolí pro daný úkol. Potom také dokážou rozpoznat případné nedostatky ve výkonu týmu při absenci určité role. Lepší týmová práce totiž zvyšuje produktivitu, morálku a urychluje inovaci.

Strukturovaný rozhovor proběhne zvlášť s vedoucím týmu a zvlášť s každým členem týmu. Získané odpovědi budou porovnávány a bude zjištěno, zda se názory vedoucího a zbytku týmu shodují nebo ne. Na základě toho se budeme snažit odhalit zdroj vzniklých problémů. Budou navržena určitá doporučení, která by mohla tyto problémy odbourat.

3. Analýza týmové práce a interpretace výsledků

3.1 Definice týmu Kooperativa

Jak již bylo uvedeno výše, ve společnosti pracuje 7 zaměstnanců, které budeme dále označovat A-G. Je nutné ještě říci, že pracovník G je lídr týmu. Zaměstnanci A, B a F jsou zařazeni jako přepážkoví pracovníci, nicméně i oni velkou část svého pracovního času tráví v terénu, jejich odbornost se liší, ale dokážou se navzájem doplňovat. Všichni ostatní pracují převážně v terénu, vyhledávají nové klienty. Všichni členové mají společnou odpovědnost.

Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG je jedna ze dvou pojišťoven, která si stále udržuje zaměstnance. Hlavním cílem týmu, je budovat co největší potenciální klientelů a uzavírat co nejvíce pojistek. Tento společný cíl pro zaměstnance je odvozen od cíle organizace. Můžeme tedy říci, že tento tým je formální. Z celkové produkce kanceláře se odvíjí odměna, která je pro všechny stejně velká. Takový systém umožňuje týmovou spolupráci i v tomhle konkurenčním prostředí.

3.2 Pozorování

Na základě nezúčastněného zjevného pozorování probíhal dne 13. 4. 2012 a dále v období od 16. 4. 2012 do 19. 04. 2012 průzkum prostředí v kanceláři Kooperativa na pobočce ve Vsetíně. V průběhu tohoto pozorování všichni zaměstnanci vyplnili svůj test typu temperamentu, který nám pomohl zařadit zaměstnance do souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady. Tyto osobnostní předpoklady byly podle pozorovatele doplněny.

Podle nasbíraných charakteristik, které byly shromážděny během pozorování, byla provedena Balesova analýza, která zkoumá interakční procesy mezi členy týmu. Tato analýza je popsána níže.

Cílem tohoto pozorování bylo zjistit, zda mezi členy týmu vznikají problémy související s typem temperamentu, interakčními procesy nebo v nesprávném rozrůznění týmových rolí.

3.2.1 Výsledky testu temperamentu a pozorování

Zaměstnanci A, C a E jsou spíše melancholici - vyznačují se hlubokými prožitky a spíše smutným laděním, pesimismem a strachem z budoucnosti; život je pro ně často obtížný, usilují o klid a nesnáší vypjaté situace, vzruchy, hluchost, jeho city jsou trvalé, ale jejich

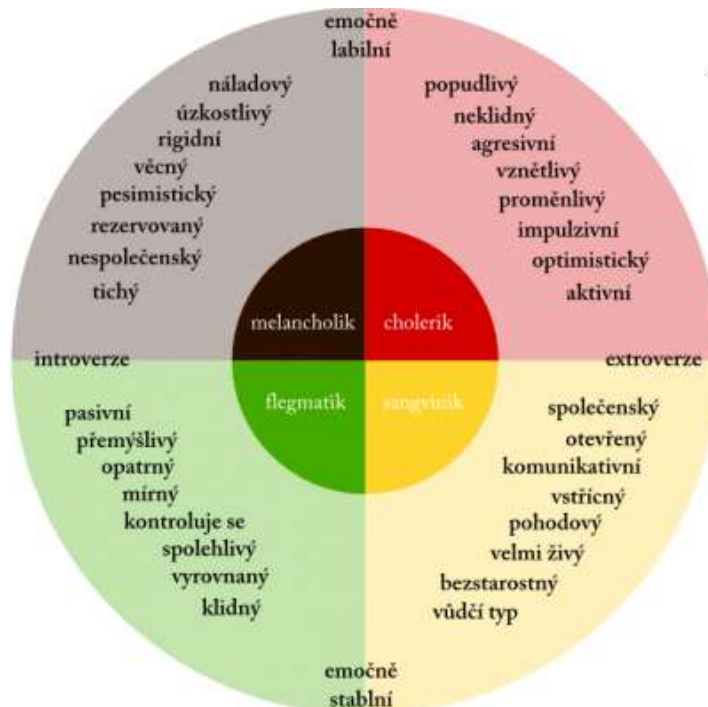
intenzita se neprojevuje navenek, žije spíše vnitřně; obtížně navazuje kontakty, vztahy, které naváže, jsou trvalé a hluboké - emočně labilní introverti.

Zaměstnanci B a E jsou spíše cholerici - jsou silně vzrušiví, mají sklon k výbuchům hněvu a k agresi, těžko se ovládají a reagují často impulzivně, nerozváženě, mají sklon „prorážet hlavou zed“, jsou netrpěliví, panovační, vyžadují často od jiných ústupky, jsou egocentričtí, soužití s nimi je obtížné; emočně jsou labilní, city jsou u nich vyvolány snadno, navenek reagují rychle, silně, často bez zábran - emočně labilní extroverti.

Zaměstnanci D a G jsou spíše sangvinici - vyznačují se především přiměřenou reaktivitou; na slabé podněty reagují slabě, na silné silně; dominuje u nich reakce typu „slaměný oheň“ tj. rychlé doznívání zážitku a rychlé změny zaměření; jsou přizpůsobiví, emočně vyrovnaní, ale poněkud nestálí a lehkovážní, vesele ladění, optimističtí, jejich prožitky jsou spíše mělké a stejně tak i jejich city - emočně stabilní extroverti. (Obruča, 2009)

Zam. A,C,E

Zam. B,F



Zam. D,G

Obrázek 3.1 Typy temperamentu (Taroteilles, 2012)

Podle typu temperamentu bylo zjištěno, jaké osobnostní předpoklady vlastní jednotliví členové týmu, což je názorně zobrazeno v následující tabulce č. 1. Nutno však zopakovat, že většina lidí je kombinací více typů, tato souvislost tedy není jednoznačná, proto byla doplněna o poznatky pozorovatele, které jsou také pouze subjektivního charakteru.

Zaměstnanci	Autorita	Styl řízení	Prestiž	Specifika
D a G	Přirozená a vysoká	Kooperativní, konzultující, nedirektivní	Vysoká, včetně oblíbenosti	Smysl pro humor, nadhled
B a F	Vysoká, ale provázená strachem	Diktátorský, direktivní	Nízká, ale vyvolává poslušnost	Výrazná agresivita
A, C a E	Nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit	Snaha o participativní, nedirektivní	Vysoká	Utíká před konflikty a nepříjemnostmi

***Tabulka č. 1** Souvislost mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady dle L. Kolajové (2006)*

U zaměstnance G bylo při pozorování zjištěno, že příliš nevyniká autoritou vůči ostatním. Naopak zaměstnanec A má autoritu přirozenou a vysokou, v žádném případě neutíká před konflikty a nepříjemnostmi, ty dokáže řešit velice rychle. Všechny ostatní osobnostní předpoklady podle pozorovatele odpovídají souvislosti typu temperamentu.

3.2.2 Balesova analýza interakčního procesu

U každého zaměstnance bylo vybráno několik pozorovacích kategorií v závislosti na jeho chování ve společnosti s ostatními členy. Tyto charakteristiky spadají do pozitivního, neutrálního nebo negativního prostředí. Pomocí této analýzy se však dalo vyčíst, zda je pozorovaná skupina v rovnováze nebo převládá jeden nebo více interakcí, dále se podle ní dalo určit, s čím mají zaměstnanci největší problémy. Pro lepší názornost bylo pozorování zpracováno v tabulce č. 2 i graficky. Podrobná analýza každého zaměstnance je uvedena v příloze 2.

		ZAMĚŠTNANCI						
PROBLÉMOVÉ OBLASTI	POZOROVACÍ KATEGORIE	A	B	C	D	E	F	G
I. POZITIVNÍ REAKCE	1.Projevuje solidaritu	x			x		x	x
	2.Projevuje uvolnění	x	x		x		x	
	3.Souhlasí	x		x				
II. POZITIVNÍ A NEUTRÁLNÍ OBLAST	4.Dává návrh				x			x
	5.Projevuje mínění			x	x	x	x	
	6.Podává orientaci		x		x			x
III. NEUTRÁLNÍ AŽ NEGATIVNÍ OBLAST	7.Žádá o orientaci	x		x		x		
	8.Žádá o mínění					x		
	9.Žádá o návrh	x		x				
IV. NEGATIVNÍ REAKCE	10.Nesouhlasí		x			x	x	
	11.Projevuje napětí			x		x		
	12.Projevuje antagonismus		x					

PROBLÉMY:

a – komunikace	d – rozhodování
b – hodnocení	e – napětí
c – řízení	f – integrace

Tabulka č. 2 Analýza procesu sociální interakce podle R. F. Bales (Molková, 2009)

3.2.3 Výsledky Balesovy analýzy

Z tabulky můžeme vyčíst, že zaměstnanec A vyniká ve všech pozitivních reakcích, požaduje informace, opakování, schválení a řídí se podle návrhů, směrnic. Největší problémy má s integrací, napětím, rozhodováním, komunikací a řízením.

Zaměstnanec B taktéž dokáže projevit uvolnění, smát se, rád podává informace a objasňuje ostatním fakta. Z negativních reakcí je mu vlastní nesouhlas, dokonce i projev antagonie, dost se prosazuje a zhoršuje postavení ostatních. Mezi jeho problémové oblasti můžeme zařadit komunikaci, napětí, rozhodování a integraci.

Zaměstnanec C většinou přistupuje na názor druhých, projevuje mínění, často analyzuje, očekává schválení, řídí se podle směrnic, projevuje napětí. Problémy u něj nastávají, když se má rozhodnout, hodnotit, při komunikaci a také v oblasti řízení.

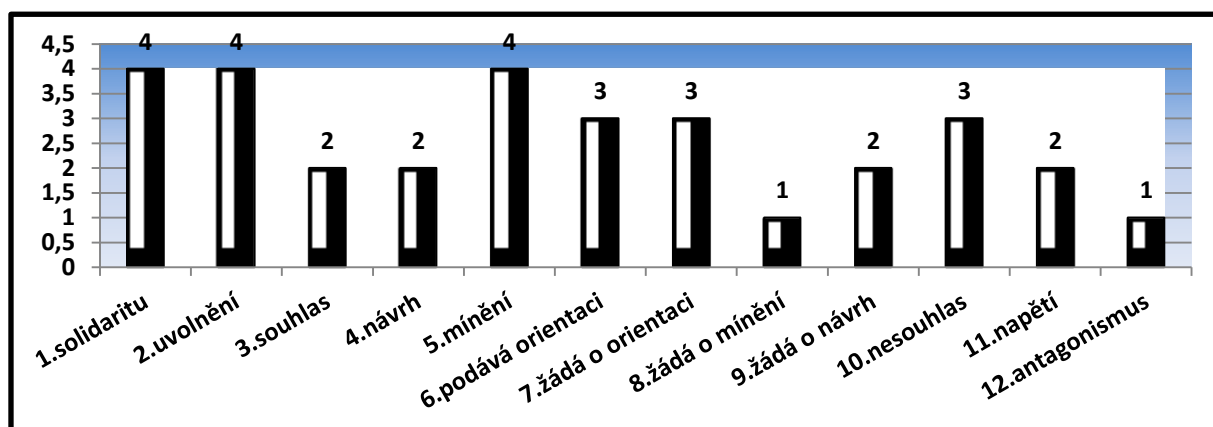
Do pozitivních reakcí zaměstnance D patří projev solidarity a uvolnění, v oblasti pozitivní a neutrální je charakteristický všemi kategoriemi. Problém u něj nastává při integraci, napětí a částečně při řízení, hodnocení a komunikaci.

Spíše negativními reakcemi je typický pracovník E, který rád projevuje své názory, ale zároveň se dožaduje jistého schválení, dokonce hodnocení. V určitých situacích nesouhlasí a není ochoten pomoci. Je pro něj obtížné cokoli hodnotit, někdy se těžce rozhoduje a špatně komunikuje, bývá napjatý.

Pracovník F zlepšuje postavení ostatních, dokáže projevit uspokojení z dobře vykonané práce, nezdráhá se vyjádřit svá přání, často analyzuje a hodnotí, pokud s něčím nesouhlasí, projeví se. Někdy má problém se začleněním, jeho hodnocení a rozhodnutí nejsou vždy správná.

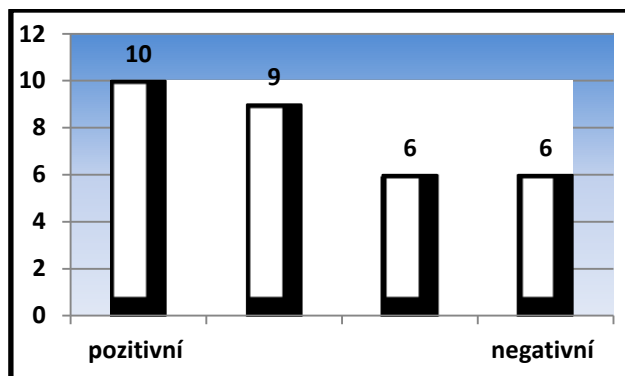
Poslední zaměstnanec G je solidární, určuje směrnice, poskytuje informace, objasňuje a schvaluje. Integrace, řízení a komunikace nejsou vždy jeho silnou stránkou.

Následující graf 3.1 ukazuje, jak je na tom tým celkově.



Graf 3.1 Zhodnocení celého týmu podle 12 kategorií

Graf 3.2 ukazuje, že tým dokáže řešit problémy spíše v pozitivní rovině, zastoupení neutrálně pozitivního přístupu je o něco málo nižší, ale přesto dost vysoké, neutrální až negativní reakce a čistě negativní reakce jsou na stejné úrovni. Bylo by velice neobvyklé, kdyby převažovala pouze jediná oblast, tým má být přece vyrovnaný a měl by obsahovat téměř všechny povahové rysy, od kterých se odvíjí chování jedinců. Můžeme tedy říci, že v interakčním procesu, se skupina v celkovém měřítku jeví převážně jako vyrovnaná.



Graf 3.2 Pasivní, neutrální a negativní reakce

3.2.4 Shrnutí pozorování

Pozorování ukázalo, že zaměstnanci A, C a E jsou melancholici – emočně labilní introverti. Jsou převážně úzkostliví, náladoví, rigidní, věcní, pesimističtí, rezervovaní, nespolečenštití a tiší. Jejich autorita je nízká, vzbuzuje spíše lítost, to neplatí pro pracovníka A, který má autoritu přirozenou a vysokou. Jejich styl řízení je participativní, nedirektivní. Chlubí se vysokou prestiží. Je pro ně specifické, že utíkají před konflikty a nepříjemnostmi, což opět neplatí pro pracovníka A, podle Balesovy analýzy je tento zaměstnanec typický pro pozitivní reakce. U zaměstnance C převládá neutrální až negativní oblast a pracovník E je na rozhraní mezi neutrálními až negativními a čistě negativními reakcemi.

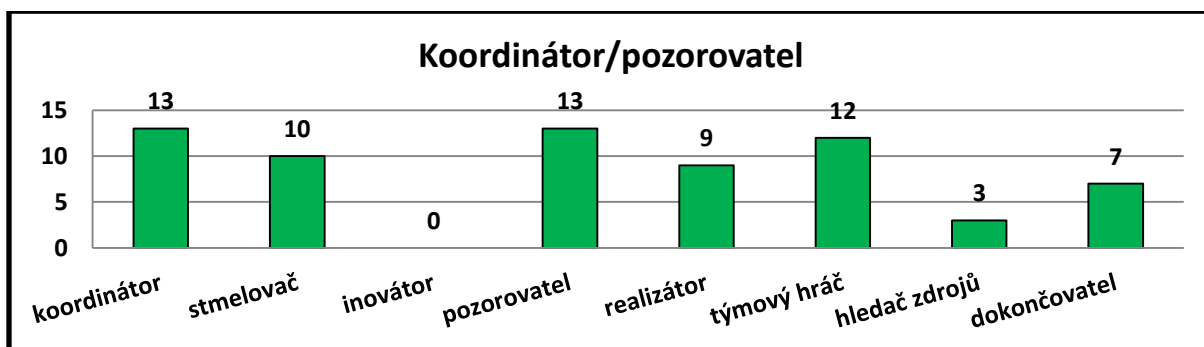
Naproti tomu pracovníci B a F jsou cholerici – emočně labilní extroverti. Jsou popudliví, agresivní, neklidní, vznětliví, proměnliví, impulzivní, ale také optimističtí a aktivní. Mají vysokou autoritu, ale ta může být provázená strachem. Vyznačují se diktátorským stylem řízení. Jejich prestiž je nízká, ale vyvolává poslušnost a specifický je pro ně projev agrese. Pracovník B reaguje v týmu spíše negativně, naproti tomu F převážně pozitivně.

Jako sangvinici – emočně stabilní extroverti, se projevují poslední 2 členové týmu, pracovníci D a G. Jsou společenštití, otevření, komunikativní, vstřícní, pohodoví, velmi živí, bezstarostní a mají smysl pro vůdcovství. Jejich autorita by měla být spíše vysoká, to zcela neplatí u G, ten si autoritu podkopává na úkor přátelství. Vyznačují se kooperativním, konzultujícím stylem řízení. Vysoká prestiž včetně oblíbenosti. Jsou specifickí svým smyslem pro humor a mají nadhled. U obou pracovníků převládají pozitivní a neutrální reakce mezi ostatními členy.

3.2.5 Dotazník týmových rolí podle M. Belbina

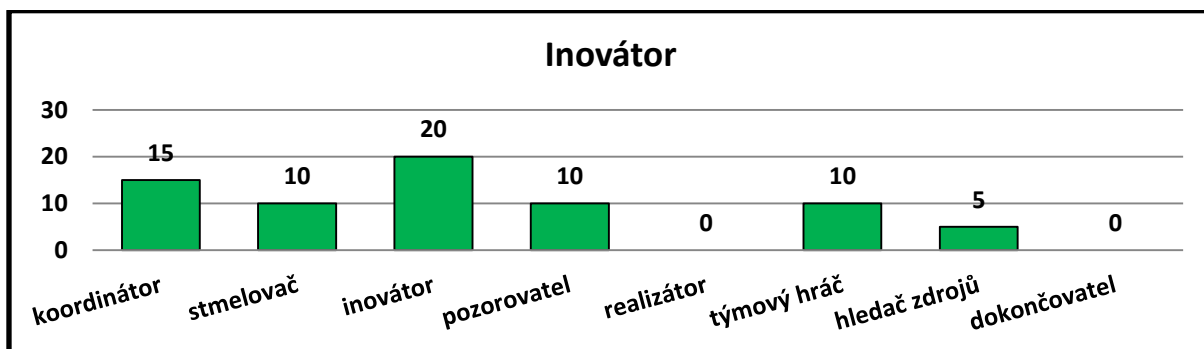
Poté, co všichni zaměstnanci vyplnili dotazník, byli zařazeni do týmových rolí dle M. Belbina. Ten tvrdí, že spontánní rozrůznění rolí usnadňuje úspěch týmu. Každý člen by přitom měl znát všechny ostatní role, aby věděl, kdy má přispívat a kdy přenechat iniciativu jiným apod.

Zaměstnanec A – KOORDINÁTOR/POZOROVATEL, HODNOTITEL



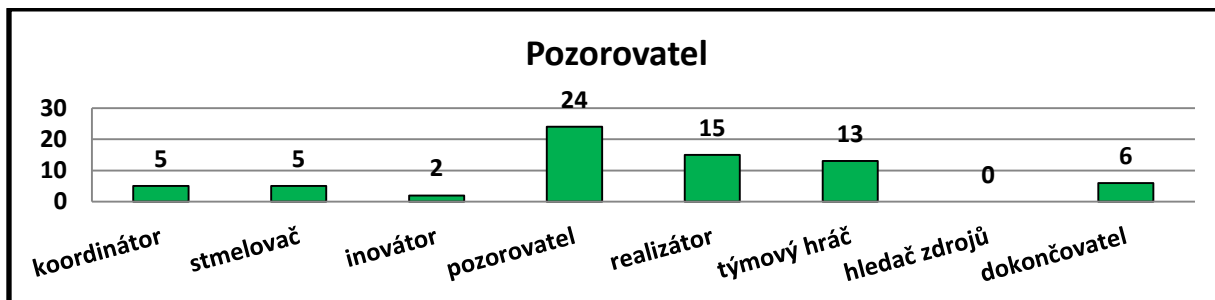
Graf 3.3 Týmová role zaměstnance A

Zaměstnanec B – INOVÁTOR, PĚSTITEL



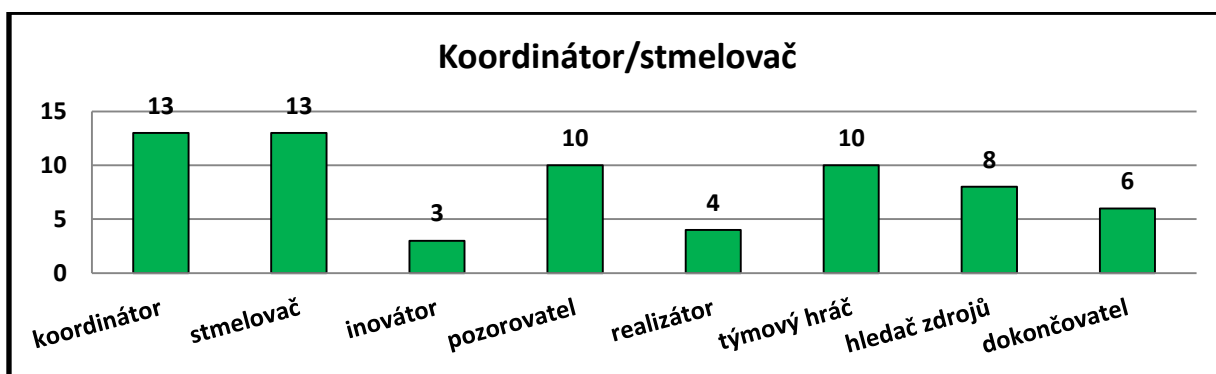
Graf 3.4 Týmová role zaměstnance B

Zaměstnanec C – POZOROVATEL, HODNOTITEL



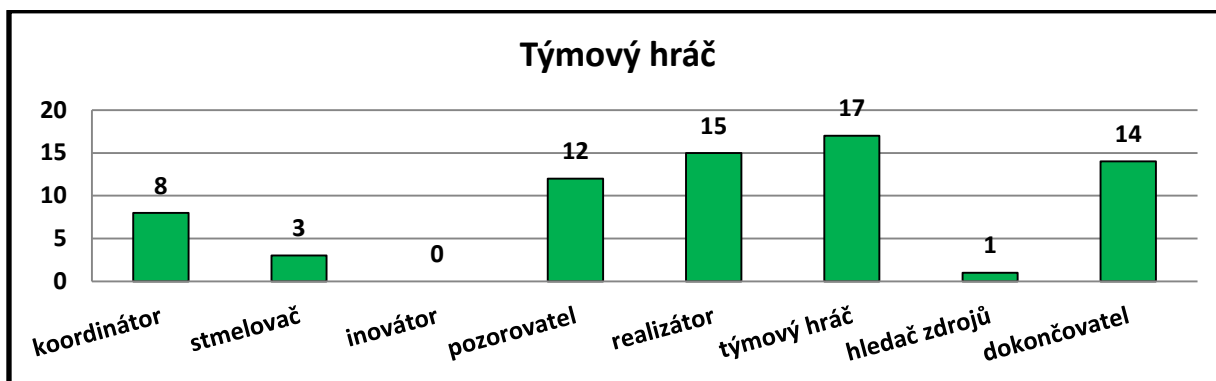
Graf 3.5 Týmová role zaměstnance C

Zaměstnanec D – KOORDINÁTOR/STMELOVAČ



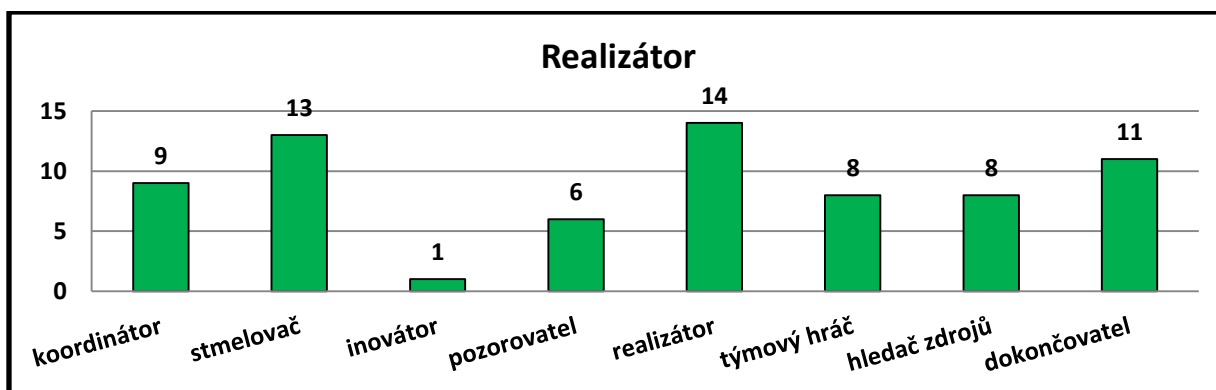
Graf 3.6 Týmová role zaměstnance D

Zaměstnanec E – TÝMOVÝ HRÁČ



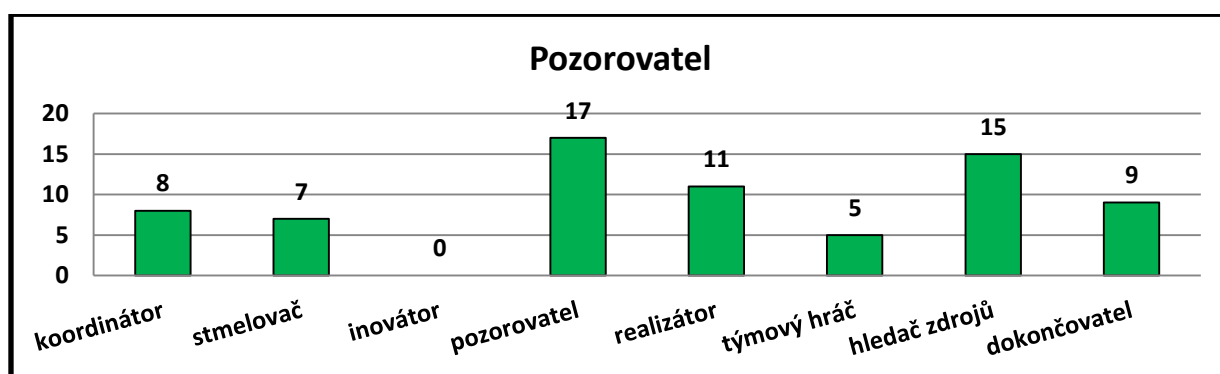
Graf 3.7 Týmová role zaměstnance E

Zaměstnanec F – REALIZÁTOR



Graf 3.8 Týmová role zaměstnance F

Zaměstnanec G – POZOROVATEL, HODNOTITEL



Graf 3.9 Týmová role zaměstnance G

KOORDINÁTOR je zralý, sebejistý a odvážný jedinec. Objasňuje cíle, priority a motivuje. Nevyniká inteligencí, kreativní schopností. Silnou motivací je pro něj rozvoj řízeného týmu. Dělá mu radost vidět, jak posouvá kompetence svých podřízených, i to, jak se tím oni sami realizují. Motivován je také cílem, je to však pro něj prostor pro realizaci schopností týmu.

STMELOVAČ je otevřený a dynamický. Do týmu může přinést výzvu, tlak a umí najít cestu podél překážek. Je citlivý na provokování, má krátkodobé výbuchy nálady. Motivován je výkonem, svými ambicemi a svou soutěživostí. Energie ho pohání stále vpřed jako motor. Potřebuje dostatečně náročné cíle a permanentní vytížení, aby ukázal své schopnosti a aby se realizoval.

INOVÁTOR je chytrý, imaginativní, neortodoxní. Má originální ideje a řeší složité problémy. Je slabý při řízení a v komunikaci s méně kreativními lidmi. Největší potřebou je kreativita sama, nový nápad, nová možnost, nové řešení. To pohltí myslitele velmi intenzivně, takže ztrácí schopnost soustředit se na jiné věci, na rizika, myšlenky nebo na její prospěšnost pro ostatní.

POZOROVATEL, HODNOTITEL je inteligentní, suchý a objektivní. Vidí všechny možnosti, analyzuje, odhadne pravděpodobné výsledky. Postrádá elán a schopnost druhé inspirovat. Hodnotitel může na první pohled působit jako člověk bez motivace, který se spíš snaží všechno nabourat a pokazit. Motivován je reálným úspěchem projektu. Usiluje o jistý výsledek a bojí se přitom selhání. Až v případě, kdy je jistojistě přesvědčen o úspěchu, pustí se po hlavě do realizace.

REALIZÁTOR je konzervativní, disciplinovaný a spolehlivý. Organizuje, přenáší ideje a plány do praktické podoby. Je trochu neflexibilní a pomalý, když reaguje na nové možnosti. Největší hodnotou je pro realizátora jistota, kterou promítá do systému a pořádku.

Motivaci ztrácí v případě, kdy úkol není jasně zadán. Chce přesně vědět, co se od něj očekává. Nemá rád nejasné nebo nejednoznačné situace. Vyžaduje jasné postupy a pravidla.

TÝMOVÝ HRÁČ je společenský, mírný, přizpůsobivý a vnímavý. Naslouchá, buduje, zabraňuje třenicím, zvládá obtížné lidi. V rozhodujících situacích je nerozhodný. Motivací jsou pro něj samotné mezilidské vztahy a dobrý pocit ostatních. Dobré vztahy klade výše než výkon a výsledky. Zájem ostatních je pro něj důležitější než zájem jeho vlastní. Je také ochoten ustoupit nebo obětovat svůj názor, vede-li to k upevnění soudržnosti týmu. Uvedené charakteristiky jsou popsány podle F. Bělohlávka (2008), který se inspiruje M. Belbinem.

3.2.6 Shrnutí týmových rolí podle M. Belbina

Popsali jsme si jednotlivé typy týmových rolí v našem týmu, jejich silné a slabé stránky i nástroje sloužící k jejich motivaci. V týmu jsou zastoupeny téměř všechny role. Chybí zde typický hledač zdrojů a dokončovatel. Teď když známe, kdo jakou roli v týmu zastává a jakým způsobem takového člověka motivovat, otvíráme dveře pro lepší organizování celého týmu.

3.3 Rozhovor

Rozhovor měl strukturovanou podobu, probíhal na základě předem připravených otázek, byl proveden zvlášť s vedoucím týmu a zvlášť se všemi členy týmu. Pomocí tohoto rozhovoru jsme mohli porovnat, jak na celou situaci pohlíží vedoucí týmu a členové jeho týmu. Odpovědi z rozhovoru jsou uvedeny pod zněním otázky, kompletní formulář rozhovoru je uveden v přílohách.

Rozhovor s vedoucím týmu:

Jaké odborné znalosti musejí zaměstnanci Kooperativa mít?

Pokud se chcete stát naším zaměstnancem, musíte projít výběrovým řízením, které by mělo odhalit vaše předpoklady k dané profesi. V případě, že budete vybráni a stanete se naším zaměstnancem, veškeré odborné znalosti získáte průběžně zaškolováním, které vedou profesionálové. Po půl roce musíte složit zkoušky, které prověří tyto odborné znalosti i právní minimum.

Jak často probíhá školení?

Školení probíhá jednou za 14 dní, většinou v pondělí. V případě, že do firmy nastoupí někdo nový, je povinen absolvovat školení častěji, je mu také přidělen garant, někdo ze členů týmu, který ho vede, kontroluje jeho práci a snaží se o to, aby se tento nový člen ubíral tím správným směrem. Mimo to ještě probíhá mimořádné školení produktových znalostí pozměněných nebo nových produktů. Takové školení probíhá kdykoli, když na trhu nastanou změny.

Jakým způsobem předáváte informace svým podřízeným?

Předávání základních instrukcí probíhá za provozu. Jednou za tři týdny se koná porada, na které se zapojí všichni členové, jsou zde předány nové informace, probírá se úspěšnost předepsaného pojistného, stávající i následující plán a je-li potřeba, probíhá předem připravená přednáška o nových produktech.

Domníváte se, že vaši podřízení jsou vždy včas o všem informováni? Jsou tyto informace v dostatečném rozsahu?

Informace jsou předávány v takovém rozsahu, aby byly pro všechny členy dostačující. Podřízení jsou informováni včas, ale záleží na každém, jak rychle nové informace dokáže zpracovat a vstřebat. Je to tedy zcela individuální, ale domnívám se, že informace jsou podávány včas a v dostatečné míře.

Řešíte zpětně nastalé stresové situace mezi členy týmu?

Ano, tedy alespoň se snažím. Stresové situace nebo jakékoli mimořádné situace jsou probírány na poradách.

Je Váš tým také týmem neformálním?

Myslím, že ano, probíhají i neformální akce na neutrální půdě. Sám se těchto akcí občas účastním. Dvakrát do roka probíhají setkání na bowlingu, jednou za rok je ples Kooperativy, který je regionálně vyhlášený. Členové týmu se občas scházejí i sami, není to však v plné sestavě.

Jak byste popsal svůj vztah s podřízenými?

Se všemi vycházím dobře, občas proběhne výměna názorů, ale všechno zůstává v rámci určitých mezí. Řekl bych, že zde funguje vzájemná tolerance. S některými členy

spolupracuji již několik let, troufám si tedy tvrdit, že některé vztahy jsou spíše v přátelské rovině. Pokud se mi ale něco nelíbí, dám to dostatečně najevo.

Hodnotíte své podřízení za práci navíc?

Výsledky pracovníka je možné měřit na základě uzavřených smluv. To umožňuje kladení značného důrazu na pohyblivou složku mzdy. Jedná se buď o prémie, nebo bonusy, které mají obvykle velký podíl na výdělku. Do této pohyblivé mzdy patří také ohodnocení za plnění celkového plánu, které je pro všechny členy týmu stejně vysoké. Mezi další nástroje stimulace patří mimořádné bonusy například za získání nového zákazníka, úspěšný prodej nového, nezaběhnutého produktu nebo uzavření velkých pojistek. Kooperativa navíc poskytuje ještě sociální program, ve kterém je zahrnut týden placené dovolené navíc, maximální příspěvek na penzijní a životní pojištění, tři dny v roce „sick day“, jedenkrát za čtvrt roku placené volno pro osamělé rodiče vychovávající nezletilé dítě a nadstandardní preventivní zdravotní prohlídky.

Jaká je atmosféra mezi členy týmu?

V pojišťovnictví je velice obtížné udržovat stabilní atmosféru. Někdy se „vzduch“ mění během pár minut a najednou je všechno jinak. Je tedy velice složité určit, která atmosféra převládá. Avšak v souvislosti s tím, v jakém tempu tato práce probíhá, i vypjaté situace se zde řeší velice rychle.

Jak často vznikají konflikty mezi členy a jak takovou situaci řešíte?

V tomto oboru se konfliktům takřka nelze ubránit. Tyto konflikty však ne vždy pocházejí rovnou od zaměstnanců. Řekl bych, že až polovina je přenesených od klientů, kteří jsou v mnoha případech podráždění, něčemu nerozumí nebo se dokonce rádi hádají. Ne každý je splachovací do takové míry, aby se to neprojevalo na okolí. Chci tím říct, že spousta konfliktů, které mezi členy vznikají, nepramení přímo od nich. Takové konflikty jsou zpravidla vyřešeny ještě v den jejich vzniku a já se nemusím do ničeho vměšovat. Všichni si totiž uvědomují, že takové pocházejí pouze z podrážděnosti jiných osob. Ty závažnější konflikty, které si vyžadují výměnu názorů a vzájemné pochopení nejsou tak časté. Jak již bylo uvedeno výše, tyto situace řešíme zpětně na poradách nebo individuálně, snažíme se tak předcházet dalším podobným situacím.

Jaké techniky využíváte pro zlepšování vztahů na pracovišti?

Jednou za čas je pro zaměstnance zorganizován víkendový pobyt v Praze, kde se konají různé společenské aktivity a soutěže, které by měly napomoci k lepším vzájemným vztahům.

Rozhovor se členy týmu:

Rozhovor měl být proveden v rámci celé skupiny, 2 zaměstnanci si ale skupinový rozhovor nepřáli, proto byl proveden s každým členem individuálně. Díky tomu byla ještě více zachována anonymita. Odpovědi respondentů jsou uvedeny pouze ve zkrácené podobě. Důraz byl kladen hlavně na takové odpovědi, kde se respondenti výrazně lišili svými názory.

Je náročné získat odborné znalosti pro tuto práci? Pokud ano, v čem?

Většina členů se shodovala na tom, že nejvíc je tato práce náročná časově a psychicky. Z počátku se snažíte vybudovat určitou klientelu a to neobnáší pouze odborné znalosti z oboru pojišťovnictví, ale musíte se naučit především správně s klientem komunikovat. Další úskalí na Vás čeká při začleňování do kolektivu, což mohl aktuálně posoudit zaměstnanec C, který je ve firmě teprve krátce. Nicméně i ostatní se přiklonili k tomu, že ani jejich začátek nebyl jednoduchý. Avšak tyto odborné znalosti získávají zaměstnanci po celou dobu jejich působení ve firmě, každý má období, kdy se cítí být vyčerpaný a unavený.

Je pro Vás školení v dostatečné míře?

Z následujících odpovědí byli zaměstnanci rozděleni na dva tábory. Pro skupinu s dlouholetou praxí je školení naprosto dostačující. Pokud se nejedná o nový produkt, je to pro ně pouze opakování, které se jim dostává nenáročnou formou. Druhá, menší skupina tvrdí, že je náročné vstřebávat všechny informace jednou za 14 dní. Všichni členové se shodli na tom, že takové školení je náročné především časově, protože se většinou koná ve Valašském Meziříčí nebo v Brně.

Je pro Vás komunikace s vedoucím přijatelná nebo byste něco změnil/a?

Většina členů komunikuje s vedoucím na přátelské úrovni. Zaměstnanci dokonce tvrdí, že jejich vedoucí je až příliš ochotný a obětavý. Někdy by neuškodilo, kdyby projevil trochu více direktivního stylu řízení. Nikdo si ale na jeho způsob komunikace nestěžuje.

Jak řešíte vzniklé stresové situace mezi členy týmu?

U této odpovědi se prostřídalo velké množství názorů. Bylo řečeno, že někdy není vůbec prostor nějakým způsobem situace řešit. Další názor byl takový, že stresové situace zaměstnanci neřeší ani, když je čas. V případě, že je to opravdu neúnosné, tak individuálně. Pak také záleží na tom, u koho vznikne konflikt. Někteří jsou schopni vše vyřešit na místě, jiní ne. Na poradách jsou sice zaměstnanci vyzýváni k tomu, aby se k podobným situacím vrátili a snažili se jim tak předcházet, ale z různých odpovědí vyplynulo, že většina z nich se raději zdrží svého názoru.

Dokážete se spolu pobavit i za dveřmi kanceláře?

Zde bych opět rozdělila tým na dvě skupiny, tentokrát ale ne podle délky praxe. Jedna skupina se dokonce pravidelně schází na přátelské posezení. Ve druhé skupině jsou spíše samostatné jednotky.

Jak byste popsal/a svůj vztah s nadřízeným?

Většina zaměstnanců popisuje svůj vztah s vedoucím týmu jako velice přátelský, kde v podstatě ani nejde o vztah nadřízený-podřízený. Vedoucí dává zaměstnancům volnou ruku ve svém rozhodování, je to vztah založený na důvěře. Ostatní tvrdí, že jejich vztah je čistě pracovní a založený na autoritě vůči nadřízenému.

Je pro Vás ohodnocení, které dostáváte za mimořádnou práci navíc, nebo plnění plánů uspokojivé?

Ohodnocení za plnění plánů považují někteří zaměstnanci za nespravedlivé, protože ohodnocení dostávají jako tým, avšak nemusejí vždy jako tým pracovat. Dalším názorem, který tu zazněl, bylo nedostatečné osobní ohodnocení, které postihuje osobní kvality a přístup k práci.

Jaká atmosféra panuje mezi členy týmu?

Podle zaměstnanců je atmosféra mnohdy zbytečně vyhrocená, ale je to dáno tím, že veškerá práce s lidmi je velice psychicky náročná. Někteří tvrdí, že není prostor pro řešení daných stresových situací, jiní ani žádným způsobem takové situace řešit nechtějí. Všichni ale vycházejí v rámci mezí dobře, dokážou spolupracovat a vtipkovat.

Vznikají v týmu konflikty? Proč?

Konflikty vznikají zpravidla kvůli drobným nedorozuměním. Výměny názorů jsou zde na denním pořádku. Někteří pocítují, že jejich práce není dostatečně ohodnocena, takže se cítí být méněcenní. Působí zde nedostatečná motivace pro týmovou spolupráci, což pracovníky nutí dělat tábory.

Myslíte si, že vztahy na pracovišti by se daly zlepšovat?

Až na jednoho zaměstnance, který odpověděl jednoznačně ne, se všichni shodují na tom, že vztahy na pracovišti se zlepšovat dají. Dá se s nimi do jisté míry pracovat.

4. Charakteristika zkoumaného podniku

V následující části jsou data a informace čerpány z poskytnutých interních materiálů.

4.1 Popis vybrané společnosti

Kooperativa pojišťovna, a.s. VIG je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké průmyslové firmy. Mezi základní produktovou nabídku této společnosti řadíme životní pojištění, úrazové pojištění, program zaměstnaneckých výhod, cestovní pojištění, pojištění majetku občanů, pojištění motorových vozidel, průmyslu, podnikatelů a další.

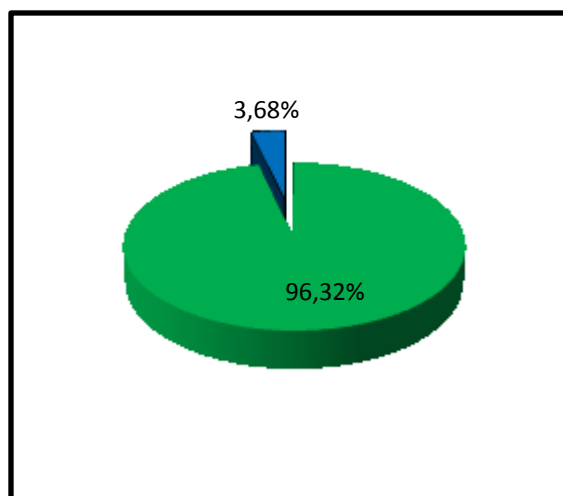
V roce 1991 došlo ke zrušení monopolu České státní pojišťovny, která byla jedinou společností nabízející pojištění od roku 1946. Tak vznikl prostor pro vytváření nových firem. V tomtéž roce se datuje vznik první soukromé pojišťovny Kooperativa, československá družstevní pojišťovna se sídlem v Bratislavě. Jejich akcionáři byla hlavně družstva a činnost byla řízena zemskými ředitelstvími (Praha, Brno, Bratislava). 1. 3. 1993 se tato společnost rozdělila na 3 samostatné právní subjekty – Česká Kooperativa, Moravskoslezská Kooperativa a Kooperativa – Slovenská republika. Dne 1. 9. 1999 se České a Moravskoslezské Kooperativy sloučily a vznikla tak Kooperativa, pojišťovna a.s., Vienna Insurance Group, což přidalo společnosti na finanční stabilitě a síle.

Kooperativa, pojišťovna a.s., Vienna Insurance Group má v současné době více než 2 miliony klientů. Se svým podílem na trhu 20,4 % je druhou největší pojišťovnou v České republice, před ní stojí Česká pojišťovna s podílem 25,4 %. Má pod sebou 8 regionálních agentur a má více jak 300 obchodních míst. V této pojišťovně pracuje 3 754 zaměstnanců. Společnost doposud uzavřela více než 4 miliony pojistných smluv, ve výši téměř 30,9 miliard Kč předepsaného pojistného. Za rok 2010 společnost zlikvidovala 553 tisíc pojistných smluv. Základní kapitál společnosti činí 3 miliardy Kč.

Vzdělávání zaměstnanců probíhá prostřednictvím e-learningových kurzů a prezenčních kurzů. Program zaměstnaneckých výhod zahrnuje finanční služby, zdravotní péči, rozvoj a vzdělávání, volný čas, sociální mix a individuálně poskytované zaměstnanecké výhody.

Vizí Kooperativy je posílení pozice firmy na trhu, jistoty a stability, rozvoj ve všech odvětvích, neustálé zlepšování kvality služeb a klientský přístup.

4.1.1 Vlastnická struktura Kooperativy



3,6 %

Minoritní vlastníci

- VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r.o.
- Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha

96,32 %

Vlastníci

- Vienna Insurance Group
- AG Wiener Versicherung Gruppe

Graf 4.1 Vlastnická struktura kooperativy

4.1.2 Vienna Insurance Group

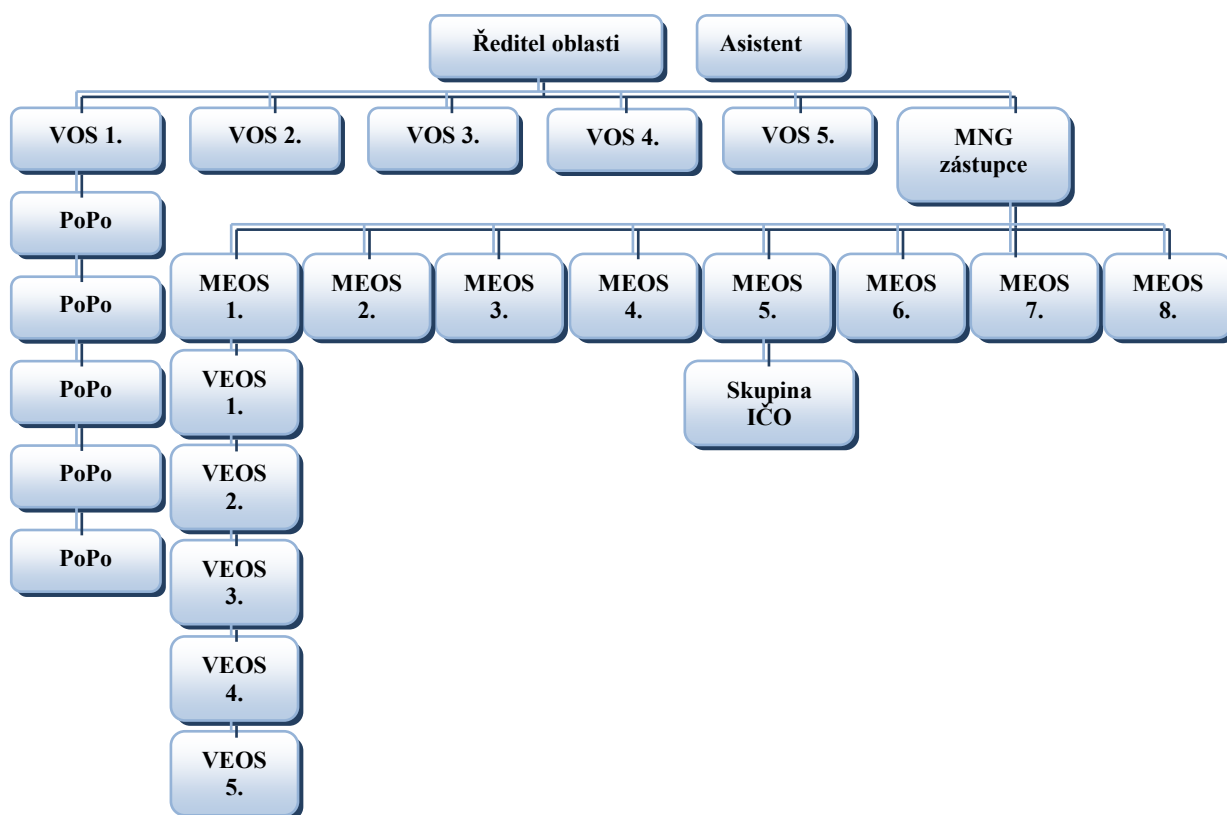
Je největší pojišťovací skupina ve střední a východní Evropě. Je hlavním akcionářem a strategickým partnerem Kooperativy. Průměrně zaměstnává 24 tisíc zaměstnanců a je jednou z nejvýznamnějších finančních skupin na pojistném trhu ve střední a východní Evropě, a to potvrzuje i svým předepsaným pojistným ve výši 8 miliard Eur. Společnost strategicky spolupracuje s Erste Group.

4.1.3 Dceřiné společnosti a partner Kooperativy

Díky svým dceřiným společnostem je Kooperativa přítomna ve více než 20 zemích střední a východní Evropy, včetně Německa a Rakouska. Mezi tyto společnosti patří KAPITOL, pojišťovací a finanční poradenství, a.s., BENEFITA, a.s., GLOBAL EXPERT, s.r.o., ČPP, a.s. Předpis pojistného společnosti ČPP v roce 2010 činil 6,37 miliard Kč, tato společnost je 8. největší pojišťovnou na trhu. Kooperativa je její 100% akcionář.

Partnerem Kooperativy je Česká spořitelna, a.s. V obchodní nabídce Kooperativy prostřednictvím této společnosti tak můžeme najít stavební spoření a úvěry ze stavebního spoření, penzijní připojištění a hypoteční nebo spotřebitelské úvěry.

4.1.4 Organizační struktura pro oblast



Obrázek 4.2 Organizační struktura pro oblast

Obrázek 4.2 znázorňuje organizační strukturu pro oblast, oblast v našem případě znamená oblast Vsetín, resp. kancelář Vsetín (zahrnující kanceláře Vsetín, Valašské Meziříčí, Rožnov pod Radhoštěm a Valašské Klobouky).

Na každé kanceláři jsou VOS – vedoucí obchodní skupiny, kteří mají pod sebou pojišťovací poradce (PoPo), zaměstnance. Minimální počet PoPo u VOS jsou 2. Na kanceláři může být více VOS. VEOS znamená vedoucí externí obchodní skupiny pracovníků na IČO, kteří výhradně pracují pro Kooperativu. VEOS mají pod sebou obchodníky, minimálně 2, na IČO, s výhradním zastoupením pro Kooperativu. Na kanceláři může být více VEOS. MEOS znamená manažer externí obchodní skupiny, tyto manažeri řídí VEOS.

5. Závěry a doporučení ke zkoumané problematice

V této části bakalářské práce budeme vyhodnocovat zjištěná fakta s ohledem na poznatky z teoretické části. Díky tomu, že jsme všechny členy zařadili mezi typy temperamentu, určili jsme, jaké vzájemné interakce jsou pro ně typické a jaké u nich převládají týmové role, můžeme zde s těmito poznatky pracovat a na jejich základě všem členům poradit v čem své povahové rysy utvrzovat a naopak, čemu se raději vyvarovat. Dále budeme srovnávat názory vedoucího týmu s názory členů týmu, které byly získány pomocí rozhovoru. Padnou zde jistá doporučení, jak pro členy týmu, tak pro samotného vedoucího a v neposlední řadě pro top management.

5.1 Vyhodnocení získaných dat na základě teoretických poznatků

Význam týmu nám poskytuje několik přínosů, ale i negativ. Nám se podařilo vypořádat, že mezi hlavní přínosy vyplývající z týmové spolupráce v našem podniku patří hlavně spojení znalostí, zkušeností a dovedností, členové se od sebe navzájem učí. Mezi neoddiskutovatelná negativa našeho týmu patří hrozba možného konfliktu, někteří členové týmu nejsou schopni vyjít s ostatními. Kooperativa patří k časově neomezeným týmům, které jsou součástí organizace, konkrétně hovoříme o „Business Units“. Cílem společnosti je dosahování co nejvyššího prodeje svých produktů a dosahování co největší sítě klientů, tento cíl je tedy kvantitativní. Po prostudování všech uvedených bodů synergického efektu dospějeme k závěru, že tým se vyznačuje spíše negativním synergickým efektem, na celkovém výsledku předepsaného pojistného se to začíná také pomalu projevovat.

Důležitá je také ideální velikost týmu. Kdysi býval ideální jedenáctičlenný tým, dnes se uvádí jako ideální pětičlenný tým, vždy však záleží na charakteru cíle, úkolu a činnostech. V odborných literaturách se dočítáme, že ideální tým je takový, který zahrnuje všechny týmové role, tedy devítičlenný tým. My v našem týmu máme členů sedm, jejich týmové role jsme již definovali, později se budeme zabývat i konkrétními doporučeními pro členy.

Za jistých okolností se jednotlivec bude muset vzdát uplatňování své prvořadé nebo preferované role a v dané situaci převzít jinou. Tato změna nebo posun mohou být chápány jako nezbytné v důsledku chybějícího dobrého příkladu požadované role v týmu nebo proto, že jiný člen týmu již přispívá ve společně preferované oblasti. Takový posun od preferovaného chování je známý jako „obětování týmové role“.

Stejně jako se dá do jisté míry pracovat s týmovou rolí, můžeme pracovat s typem temperamentu. Každý člověk se může vyvarovat svých špatných vlastností.

V první řadě by si každý člen měl ujasnit, jakou roli bude v týmu zastávat. To vyžaduje, aby si celý tým společně sedl a nastudoval svou týmovou roli, která je pro něj nejvíce charakteristická. V našem případě se v týmu často opakuje týmová role pozorovatele, pro tuto roli má největší předpoklady zaměstnanec C. Tato týmová role byla vyhodnocena dokonce i u lídra týmu, kterého jsme označili jako zaměstnance G, ten by měl zapracovat spíše na vedoucí roli. Máme-li vybírat ze dvou rolí, které jsou všeobecně označovány za vedoucí, tak cestou nejmenšího odporu, je pro lídra nejschůdnější zapracovat na roli koordinátora. Zaměstnanec D je jednoznačně týmový hráč, zaměstnanec F je realizátor a zaměstnanec B je inovátor. Tito členové by měli své role rozvíjet a zároveň si uvědomit, do kterých rolí nevstupovat. Složitější to bude u členů A a E, u těch nám vychází podobně vysoké hodnoty dokonce u čtyř týmových rolí, které jsou navíc stejné. Na druhou stranu můžeme říct, že tyto dva zaměstnanci nejsou jednosměrní a v různých situacích se budou projevovat na stejné vysoké úrovni, což mnohdy celému týmu může také prospět, ale i tak, bylo by dobré, kdyby se prosazovali více pouze v jedné roli a ostatní potlačili. Pokud se podíváme na vzájemné interakce těchto dvou členů, zjistíme, že nejvíce u nich převažují pozitivní a pozitivně neutrální oblasti. Problém tedy není třeba hledat u nich. U vzájemných negativních interakcí mezi členy bylo vyzorováno, že nejvíce této negaci přispívají zaměstnanci B a E. Celkově u skupiny však převažují pozitivní reakce, proto se nebudeme zabývat každým členem zvlášť, záleží už na každém, jak se svým přístupem ke svým kolegům zapracuje. Podobné to je, pokud se podíváme na typy temperamentu, melancholici (A, C, E) by se měli vyhnout svému pesimismu, plachosti, uzavřenosti a nedůvěře, kterou jsou typičtí. Především tedy zaměstnanec C působí jako pesimistický introvert, vypadá to, že ho jeho práce buď vůbec nebaví, nebo se na takovou práci příliš nehodí. Tento pracovník je ve společnosti teprve krátce, jeho chování by také mohlo být způsobeno tím. Pracovník E by měl trochu zabojovat se svou náladovostí. Cholerici (B, F) by si měli dávat pozor na výbušnost, zbrkllost, netrpělivost a špatné sebeovládání, možná právě z těchto záporných vlastností pramení jejich negativní reagování na ostatní členy a nejen to, tyto dva zam. mezi sebou pravděpodobně neustále bojují, to můžeme vyčíst i z jejich vzájemných interakcí. Podle pozorovatele to ale pramení spíše ze strany B. V týmu máme ještě sangviniky (D, G), jejichž záporné vlastnosti jsou povrchnost, lehkomyšlnost, nerozvážnost a nestálost. U lídra společnosti G pramení negativní vlastnosti spíše z těch pozitivních. Jeho kamarádství by měla jít někdy i stranou.

V každém případě by bylo dobré, kdyby se jednou za čas uspořádalo sezení, které by formou her vedlo zaměstnance k utvrzování svých dobrých vlastností a potlačování těch špatných, stejně tak rozvoj týmových rolí.

5.2 Srovnání názorů vedoucího týmu a členů týmu

Z rozhovoru, který byl proveden se všemi členy týmu, vyplývá, že je těžké získat dostatečné odborné znalosti, ale nejen to, začleňování mezi členy týmu je při této práci také velice náročné. Všichni zaměstnanci často pocítují vyčerpanost a únavu, převážně psychického rázu. Z odpovědí dále vyplývá, že vedoucí týmu je mnohdy až moc přátelský, jsou jistě situace, kdy to nevádí, ale někdy je třeba zapojit spíše direktivnější styl řízení. Vypadá to, že konflikty nevznikají mezi vedoucím a ostatními členy, nýbrž mezi členy samotnými. Stejně jako v poslední době přibývá konfliktů, ubývá výkonnosti celého týmu. Konflikty, které mezi členy týmu nastanou, jsou v lepším případě probírány na poradách nebo individuálně, v těch horších situacích, kterých je více, probírány nejsou vůbec. Neformálním týmem můžeme nazývat polovinu, která drží při sobě, dá se říct, že tým sestává z jednoho tábora a zbytek jsou jednotlivci. V žádném případě tým nedrží pohromadě.

Bylo by určitě dobré zapracovat na lepší organizaci porad, školení a možná i sezení, která by řešila vzniklé konflikty, například ponechat na porady pouze záležitosti týkající se pracovních věcí a jednou za čas udělat tzv. analytický kroužek, kde by se probíraly jak konflikty, které vznikly mezi zaměstnanci a klienty, tak konflikty mezi členy týmu. Ty by se mohly konat také na neutrální půdě a zároveň tak zapracovat na týmu neformálním, možná by to pomohlo k lepšímu začleňování nováčků nebo i ostatních „vyčleněných“ osob z týmu. Dalšími doporučeními jsou:

- Tým by měl lépe rozdělit a vymezit procesní role.
- Navrhnout vedoucímu týmu kurz pro manažery, kde by se naučil dovednosti nutné pro řízení týmu a lepšímu pochopení souvislostí týmové práce.
- Vedení společnosti by se mělo začít vzdělávat v oblasti řízení lidských zdrojů, pokud chce u některých poboček udržovat dobrou týmovou spolupráci, protože v takovém oboru je to velice obtížné.
- Zapracovat v prohlubování neformálních vztahů. Setkávání všech pracovníků mimo pracoviště, např. sportovní aktivity, které by uvolnily napětí.
- Správně rozložit odpovědnost za vykonanou práci. Nehodnotit vždy všechny stejně.

- Zavést motivační programy.
- Teambuilding trénink.
- Lepší osobní ohodnocení.

Velkým problémem je také špatná atmosféra, která panuje na pracovišti. Členové se nepřímou vyhraňují vůči ostatním. Nikdo neví, co se ve firmě vlastně děje a kam celá společnost směřuje. Způsob práce je zúžen na pouhé plnění dílčích úkolů, v našem případě jednou za měsíc sledovanost stavu předepsaného pojistného. Vedení má své starosti a příliš se své zaměstnance nesnaží motivovat, celkově je totiž společnost velice silná. Chybí zde kontakt s top managementem, to vzbuzuje pocit nezájmu a zbytečnosti. Všechny tyto faktory dohromady plodí nespokojenost. V tomto případě by vedoucí měl fungovat jako zprostředkující kontakt v obou směrech, od managementu k zaměstnancům a naopak.

Posledním doporučením, které by ale vše od základu změnilo, je zavést v pobočce u všech zaměstnanců mzdy založené pouze na provizním systému, tento systém funguje v převážné většině poboček.

6. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá týmem a týmovou prací společnosti Kooperativa, pojišťovna, a.s., VIG Vsetín. Veškeré informace, které jsou v práci uvedeny, byly zjištěny pomocí kvantitativního výzkumu nebo byly poskytnuty společností.

Výsledkem práce je zjištění, že konflikty, které vznikají mezi členy týmu, mohou být způsobeny i konflikty týmových rolí. Panuje zde špatná atmosféra a především vážne komunikace. Někteří členové nejsou schopní vycházet s ostatními, proto raději spíše nekomunikují. Dalším faktorem je špatná organizace porad, školení a především zde chybí zdravý neformální duch týmu. To vše může být způsobeno i špatnou motivací zaměstnanců, kteří jsou navíc ze své práce velice vyčerpaní. Nedirektivní styl řízení celé situaci také příliš nepřispívá.

Na základě těchto zjištěných faktů, byla navržena jistá doporučení, která by mohla napomoci k lepšímu fungování týmové spolupráce. Je však nutné si uvědomit, že týmová spolupráce je sama o sobě složitou systematickou integrací, bude to tedy o to složitější, budeme-li se snažit dosahovat větších pozitivních efektů u práce, kde částečně panuje vnitřní konkurenční boj.

V této práci však nebyla zjištěna pouze negativa, na které jsme se zaměřovali. Podařilo se také prokázat, že v týmu existuje spojení znalostí, zkušeností a dovedností. I přes to, že je obtížné se začlenit do týmu, všichni se od sebe navzájem učí.

Seznam použité literatury

1. ADAIR, John. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Přel. H. Vejmělková. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
2. BAY, Rolf. H. *Účinné vedení týmů*. Přel. D. Drmlová, I. Musilová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
3. BELBIN, Meredith. R. *Team Roles at Work*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 153 s. ISBN 0-7506-2675-5.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
5. HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
6. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
7. KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.
8. KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.
9. LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
10. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
11. MULLINS, Laurie L. *Essentials of organisational behaviour*. 8th ed. London: Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-70888-9.
12. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
13. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
14. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
15. ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty nejen pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
16. STUHLÍK, Robert. *Tým snů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

Internetové zdroje

1. Teambuilding. *Teambuilding ze dne 11. dubna 2012* [online]. [cit. 2012-04-11]. Dostupné z:
<http://www.teambuilding.cz/cz/uvodni-stranka/>
2. MOLKOVÁ, Marta. *Rodina s postiženým členem (kvalitativní analýza)*. Zlín, 2009. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně – Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd.
3. Belbin. *Dotazník týmových rolí ze dne 12. dubna 2012* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z:
<http://www.belbin.cz/index.php?location=tym>
4. Temperament. *Psychotests ze dne 16. dubna 2012* [online]. [cit. 2012-04-16]. Dostupné z:
<http://cz.psychotests.net/temperament/>
5. OBRUČA, Petr. *Typy osobnosti a jeho vedení*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně – Fakulta humanitních studií, Institut mezioborových studií Brno.
6. Justice. *Kooperativa pojišťovna, a.s. ze dne 16. dubna 2012* [online]. [cit. 2012-04-16]. Dostupný z:
<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>
7. Taroteilles. *Typy temperamentu ze dne 16. dubna 2012* [online]. [cit. 2012-04-16]. Dostupné z:
<http://taroteilles.wordpress.com/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti Kooperativa, a.s. VIG.

Seznam zkratk

VIG – Vienna Insurance Group

TPM – Totálně produktivní údržba

VOS – vedoucí obchodní skupiny

PoPo – Pojišťovací poradci, zaměstnanci

VEOS - vedoucí externí obchodní skupiny pracovníků na IČO

MEOS - manažer externí obchodní skupiny

Seznam obrázků

Obrázek 2.2 Klasifikace týmů podle R. H. Baye

Obrázek 2.3 Souvislosti mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady pro práci v týmu podle L. Kolajové (2006)

Obrázek 2.4 SMART cíl (Krüger, 2004)

Obrázek 2.5 Týmová spolupráce jako proces podle Kolajové (2006)

Obrázek 2.6 Normy skupin dle R. Meiera (2009)

Obrázek 2.6 Prolínání potřeb podle J. Adaira (2005)

Obrázek 3.1 Typy temperamentu (Taroteilles, 2012)

Obrázek 4.2 Organizační struktura pro oblast

Seznam grafů

Graf 3.1 Zhodnocení celého týmu podle 12 kategorií

Graf 3.2 Pasivní, neutrální a negativní reakce

Graf 3.3 Týmová role zaměstnance A

Graf 3.4 Týmová role zaměstnance B

Graf 3.5 Týmová role zaměstnance C

Graf 3.6 Týmová role zaměstnance D

Graf 3.7 Týmová role zaměstnance E

Graf 3.8 Týmová role zaměstnance F

Graf 3.9 Týmová role zaměstnance G

Graf 4.1 Vlastnická struktura kooperativy

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Souvislost mezi typem temperamentu a osobnostními předpoklady dle L. Kolajové (2006)

Tabulka č. 2 Analýza procesu sociální interakce podle R. F. Balesa (Molková, 2009)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....

Iva Trtíková

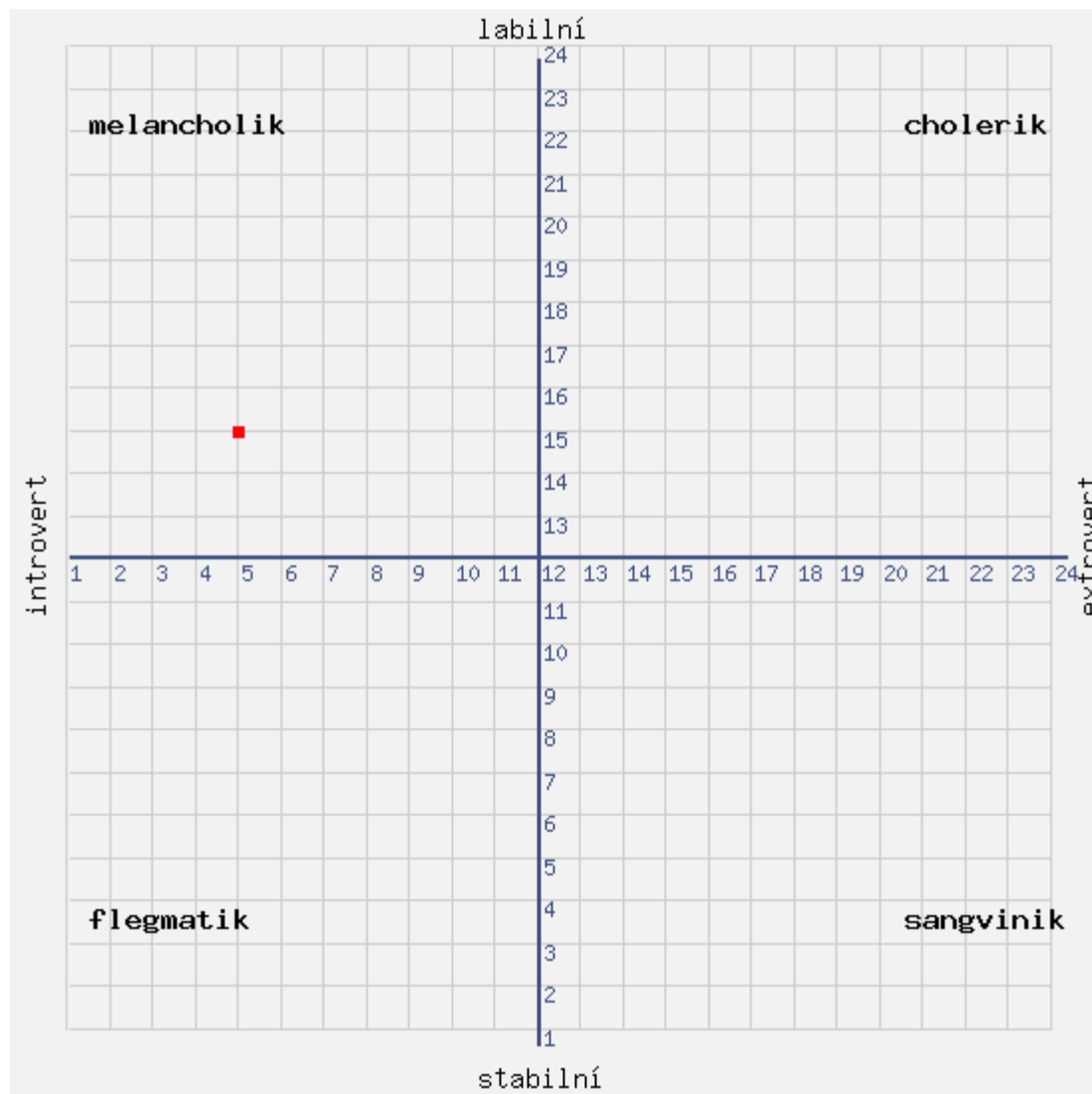
Seznam příloh

- Příloha 1: Typy temperamentů jednotlivých zaměstnanců
- Příloha 2: Balesova analýza
- Příloha 3: Charakteristiky zjištěné při pozorování (subjektivní názor pozorovatele)
- Příloha 4: Dotazník týmových rolí
- Příloha 5: Rozhovor

Přílohy

Příloha 1: Typy temperamentů jednotlivých zaměstnanců

Zaměstnanec A



Klady – stálost, svědomitost, pečlivost, ukázněnost, důkladnost

Zápory – pesimismus, plachost, uzavřenost, nedůvěřivost

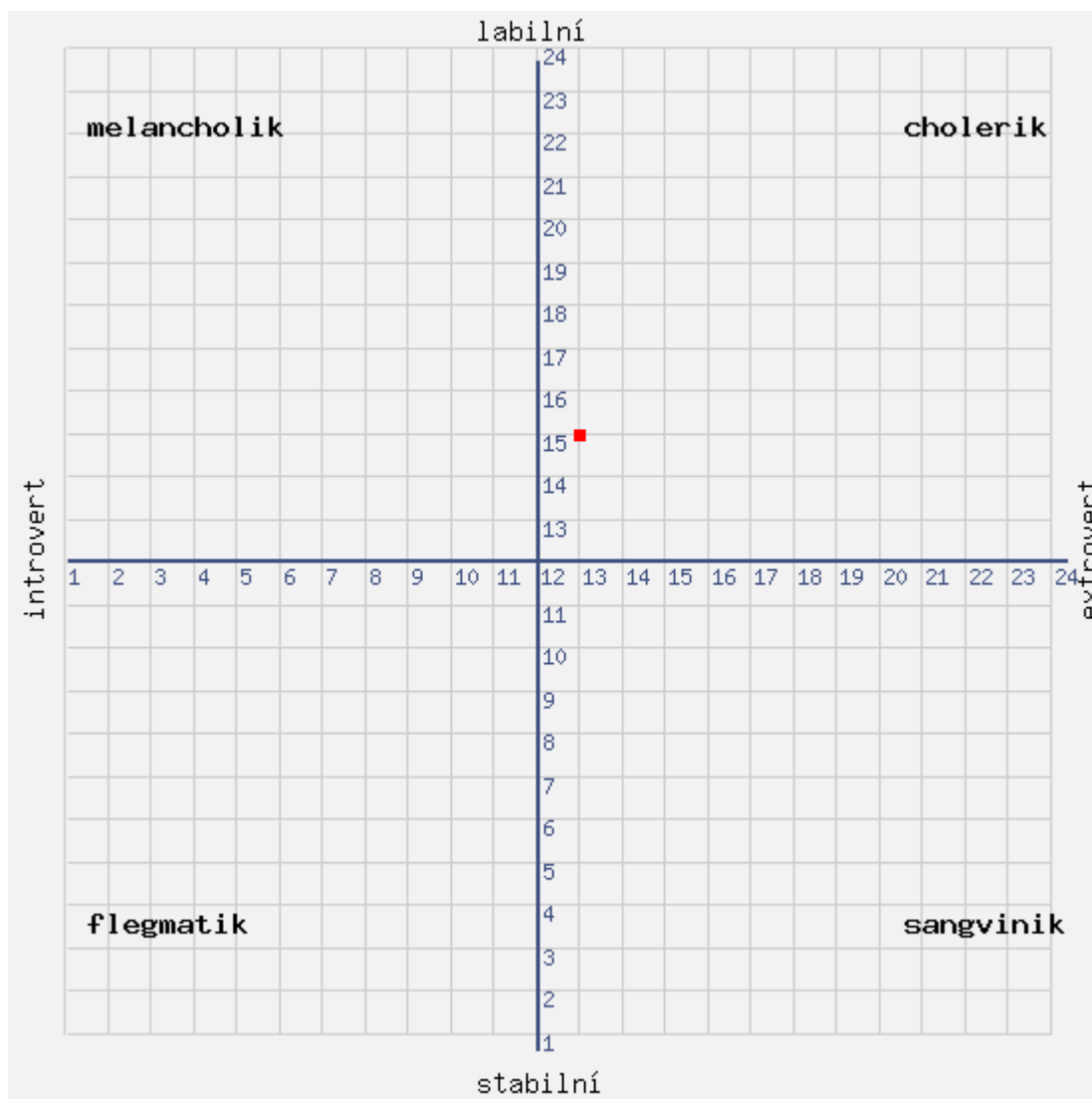
Autorita – vysoká, přirozená

Styl řízení – snaha o participativní, nedirektivní

Prestiž – vysoká

Specifika – smysl pro humor, nadhled

Zaměstnanec B



Klady – výkonnost, iniciativnost, podnikavost, energičnost

Zápory – výbušnost, zbrkllost, netrpělivost, špatné sebeovládání

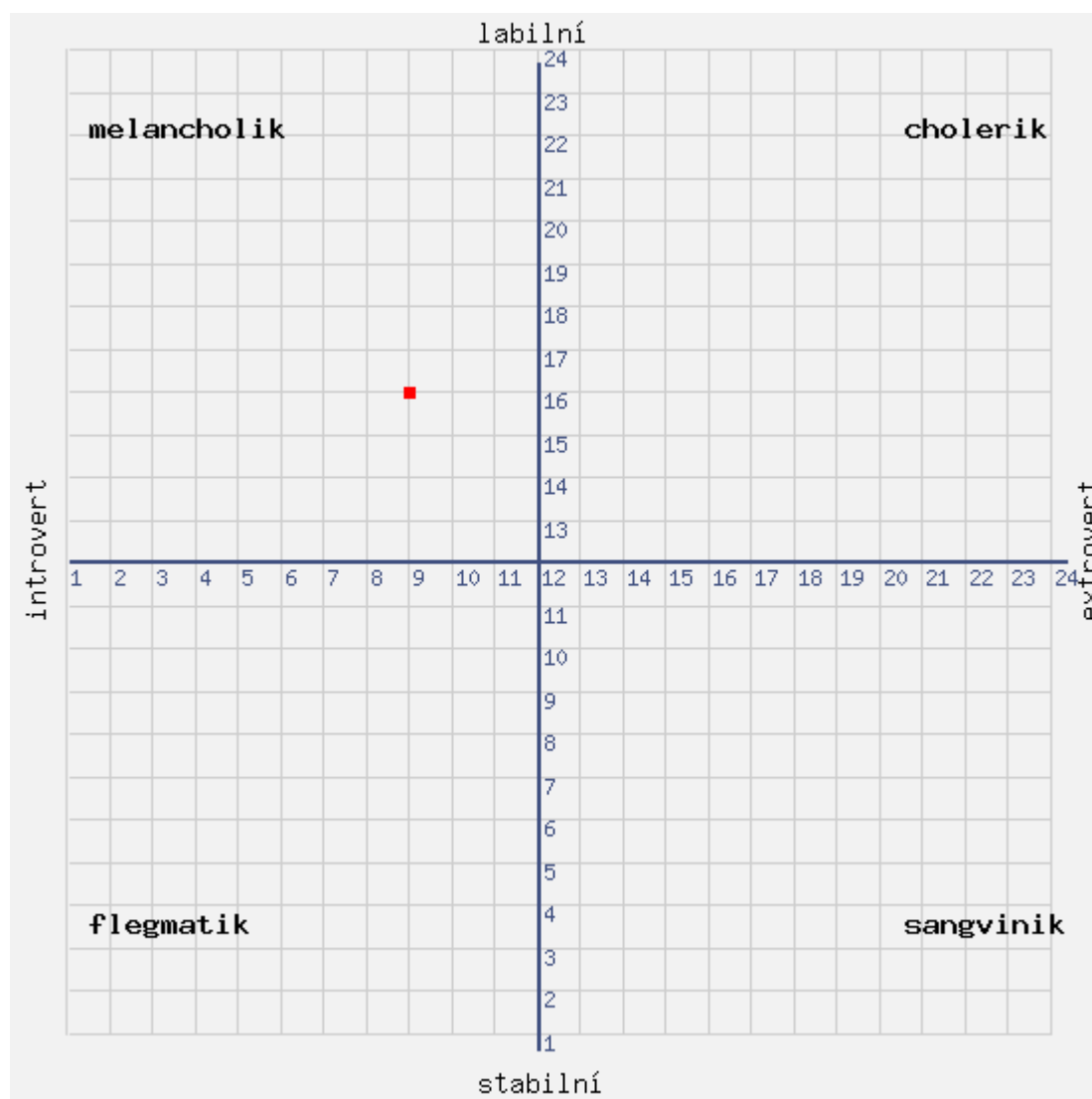
Autorita – vysoká, ale provázená strachem

Styl řízení – diktátorský, direktivní

Prestiž – nízká, ale vyvolává poslušnost

Specifika – výrazná agresivita

Zaměstnanec C



Klady – stálost, svědomitost, pečlivost, ukázněnost, důkladnost

Zápory – pesimismus, plachost, uzavřenost, nedůvěřivost

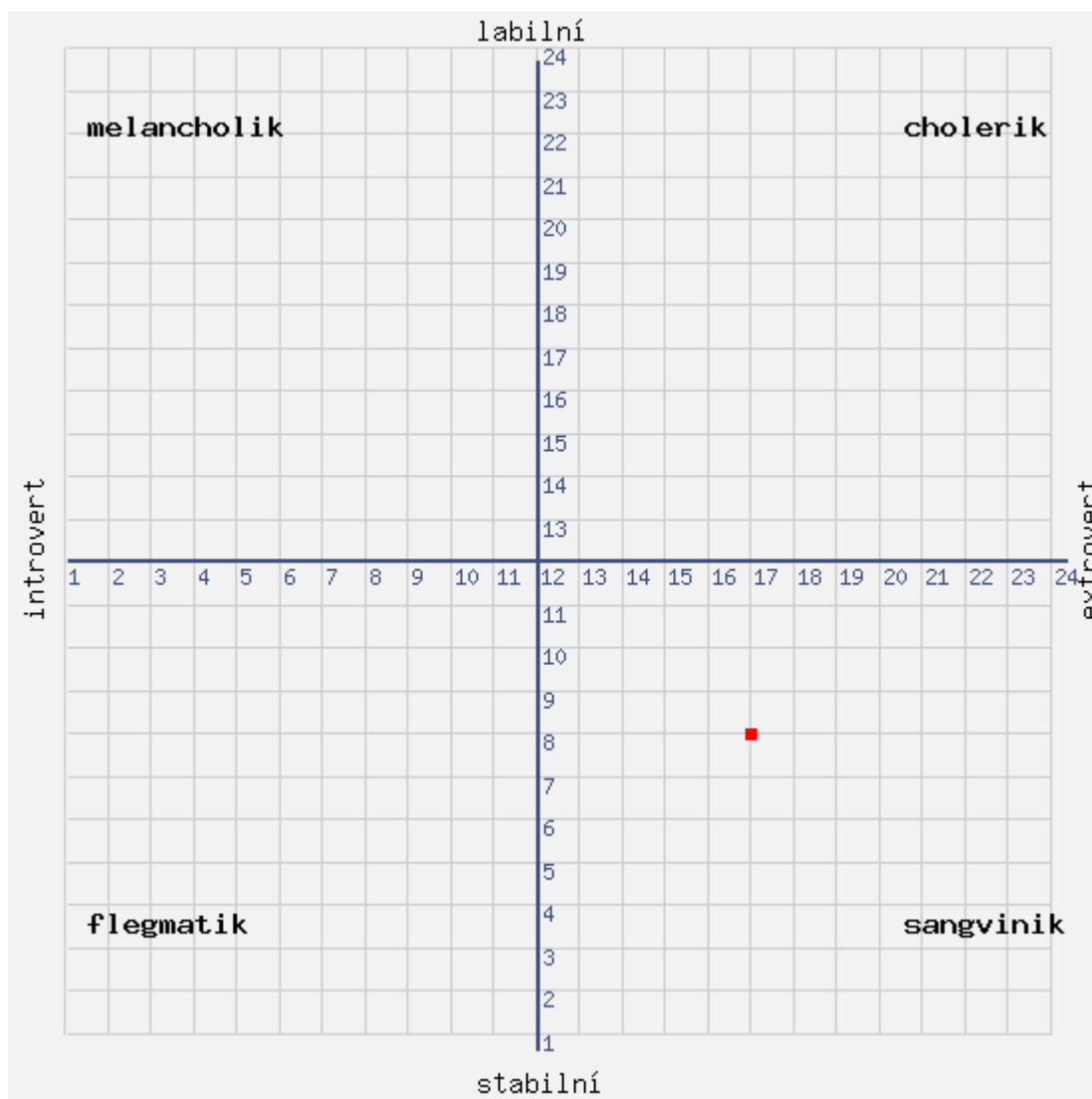
Autorita – nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit

Styl řízení – snaha o participativní, nedirektivní

Prestiž - vysoká

Specifika – utíká před konflikty a nepříjemnostmi

Zaměstnanec D



Klady – optimismus, přizpůsobivost, podnikavost, rozhodnost, společenskost

Zápory – povrchnost, lehkomyšlnost, nerozvážnost, nestálost

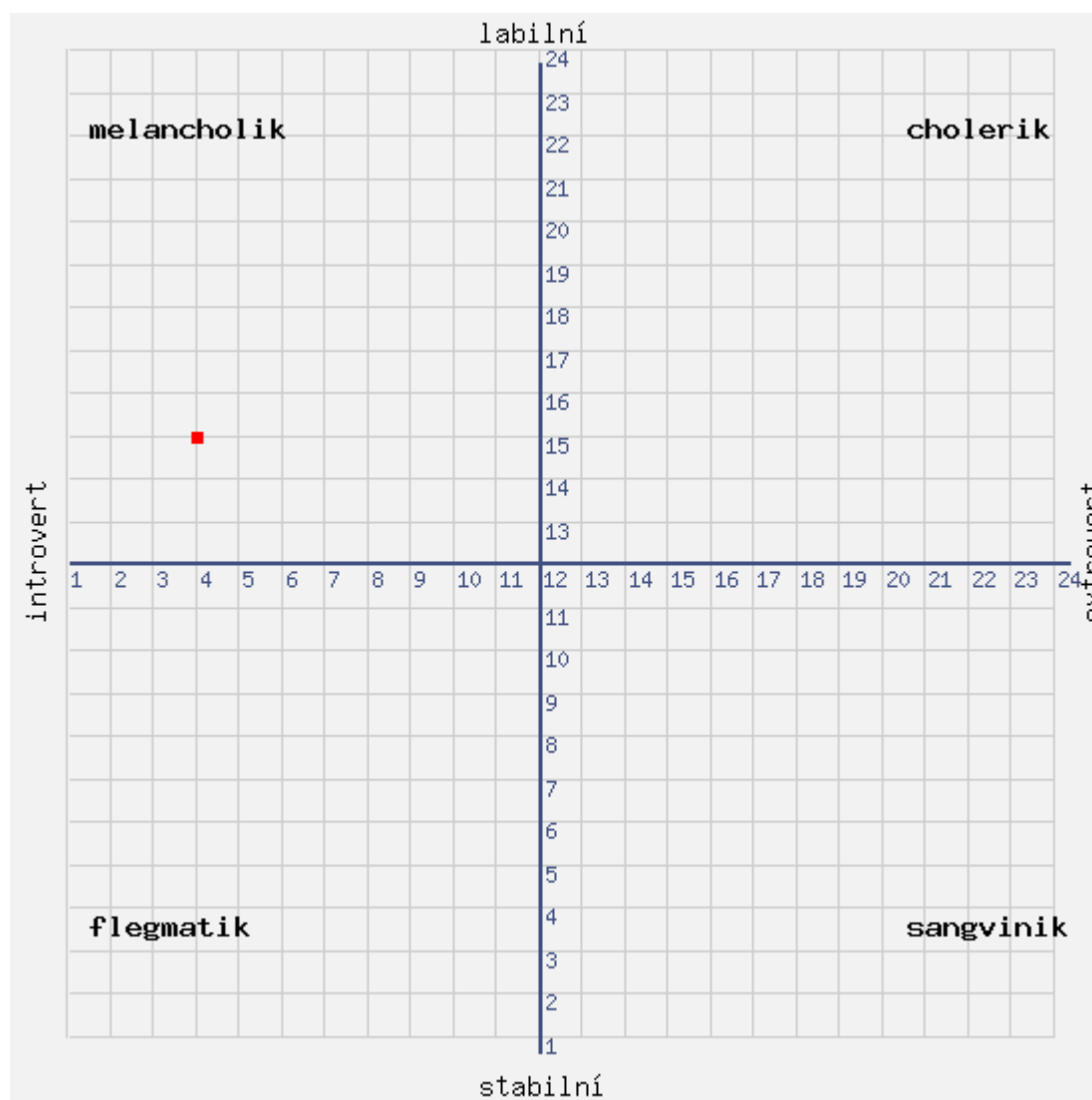
Autorita – přirozená a vysoká

Styl řízení – kooperativní, konzultující, nedirektivní

Prestiž – vysoká, včetně oblíbenosti

Specifika – smysl pro humor, nadhled

Zaměstnanec E



Klady – stálost, svědomitost, pečlivost, ukázněnost, důkladnost

Zápory – pesimismus, plachost, uzavřenost, nedůvěřivost

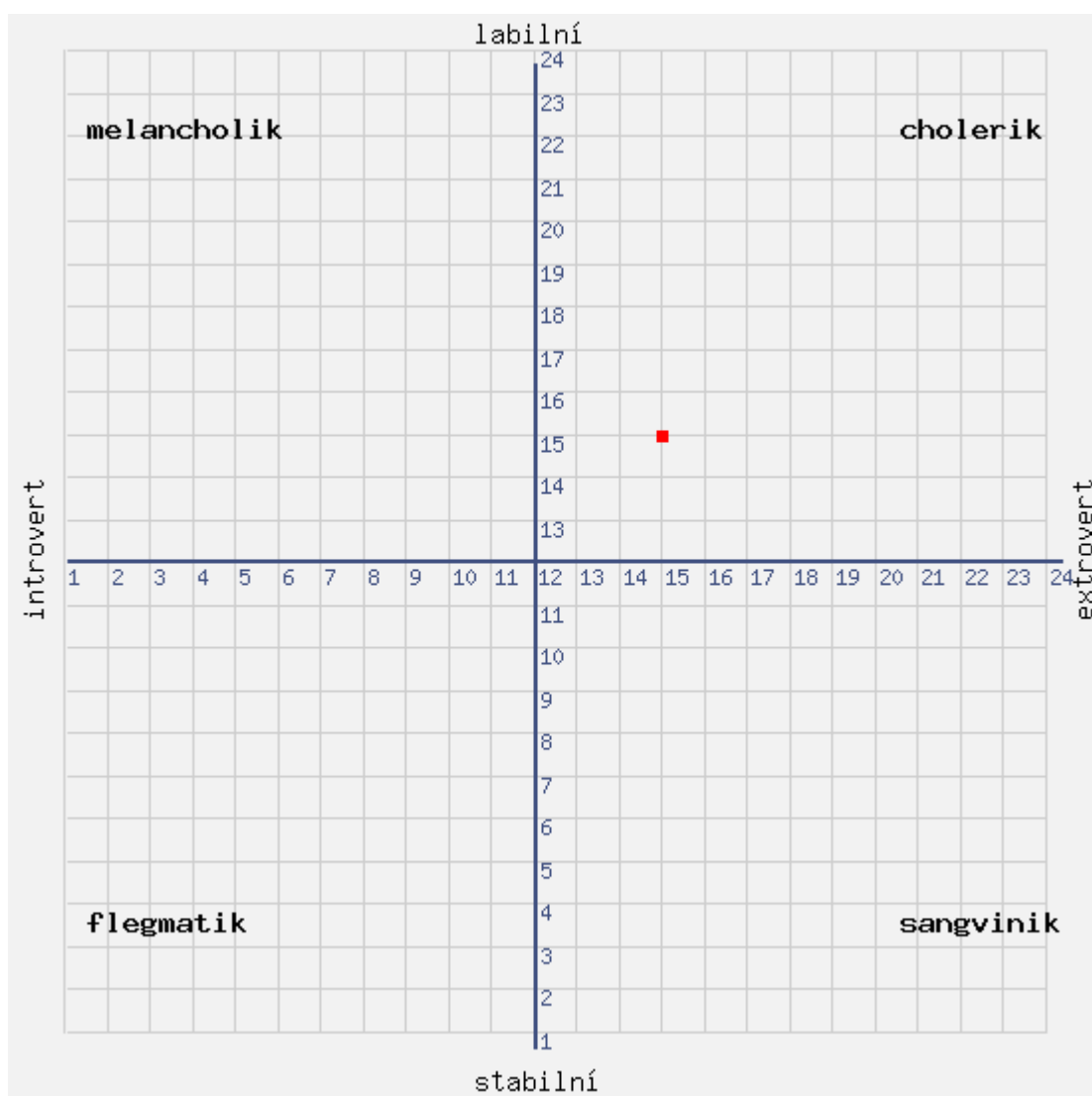
Autorita – nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit

Styl řízení – snaha o participativní, nedirektivní

Prestiž - vysoká

Specifika – utíká před konflikty a nepříjemnostmi

Zaměstnanec F



Klady – výkonnost, iniciativnost, podnikavost, energičnost

Zápory – výbušnost, zbrkllost, netrpělivost, špatné sebeovládání

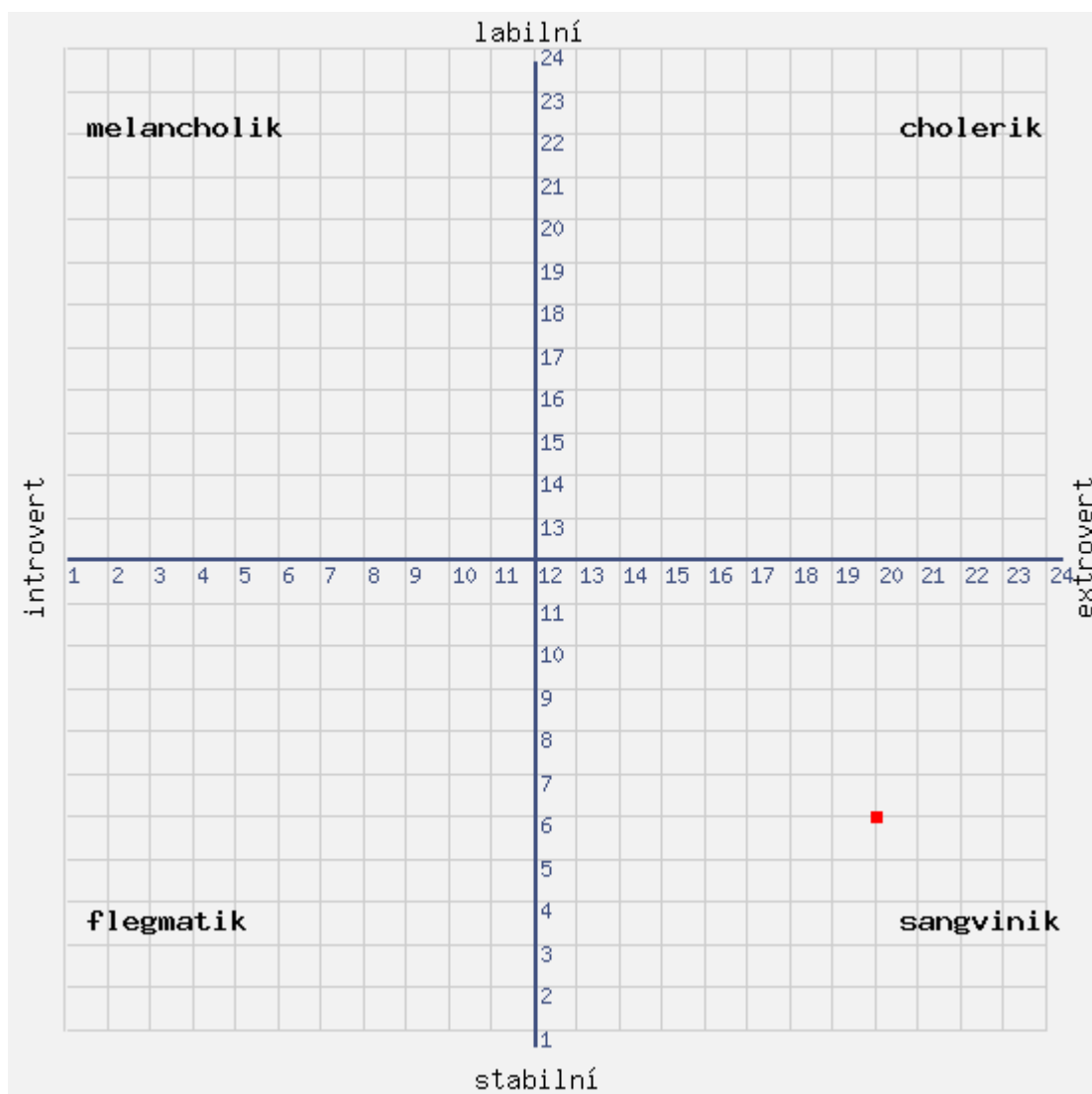
Autorita – vysoká, ale provázená strachem

Styl řízení – diktátorský, direktivní

Prestiž – nízká, ale vyvolává poslušnost

Specifika – výrazná agresivita

Zaměstnanec G



Klady – optimismus, přizpůsobivost, podnikavost, rozhodnost, společenskost

Zápory – povrchnost, lehkomyšlnost, nerozvážnost, nestálost

Autorita - nízká

Styl řízení – kooperativní, konzultující, nedirektivní

Prestiž – vysoká, včetně oblíbenosti

Specifika – smysl pro humor, nadhled

Zdroj: (Taroteilles, 2012)

Příloha 2: Balesova analýza

	ZAMĚSTNANCI						
POZOROVACÍ KATEGORIE	A	B	C	D	E	F	G
1. Projevuje solidaritu	C, D,F			A,C		A,G	C
2.Projevuje uvolnění	D,F,G	E		A,B,E,F		A,B,D,F	
3.Souhlasí	D,F		A,D,G				
4.Dává návrh				A,B,C,E,F			A,B,C,D,E,F
5.Projevuje mínění			A	A,C	B	A	
6.Podává orientaci		G		C			E,C,D
7.Žádá o orientaci	D,G		A,D,F,G		A,B		
8.Žádá o mínění					B		
9.Žádá o návrh	G		A,E				
10.Nesouhlasí		A,D,G			A	B	
11.Projevuje napětí			D		G		
12.Projevuje antagonismus		A,C,F					

Příloha 3: Charakteristiky zjištěné při pozorování (subjektivní názor pozorovatele)

Zam A:

Nehádá se při konfliktu. Všechno vysvětluje s trpělivostí, v případě, že se ani po dlouhé době nepodaří zákazníkovi nebo kolegovi objasnit daný problém, nezvedá hlas, pouze zdůrazní důležité informace pro pochopení. Nenechá se vyprovokovat k hádce, v takových situacích pouze změní tón, má přirozený respekt, především vůči zaměstnancům „F“ a „B“. Dokáže se soustředit i v extrémně rušných podmínkách, reaguje i na několik věcí najednou. Je profesionální a nenechá se jenom tak něčím rozhodit. Komunikuje obezřetně se zam. „B“. Úzce spolupracuje se zam. „F“. Je vysoce výkonným zam. Někdy je trochu více pesimisticky laděn a dokáže to přenést i na ostatní. Jen tak někomu nedůvěřuje. Projevuje se trochu jako pantičkář, vše dělá důkladně a svědomitě.

Zam B:

Dokáže si ze všeho dělat srandu, kromě sebe. Reaguje na otázky „A“. Mluví si sám pro sebe. Telefonuje a přitom velice dobře vnímá okolí. Telefonuje neustále, ale hlavně soukromě. Je velice komunikativní a působí sebejistě. Zvědavý a bojovný, pokud si něco zamane, vypadá to, že toho také za každou cenu dosáhne. Někdy bezohledný vůči svému kolektivu. Nekompromisní. Příliš neuznává autority jiných. Popudlivý.

Zam C:

Je tichý a uzavřený. Projevuje snahu o vyhovění. V určitých situacích projevuje strach. Nevyhledává konflikty, ale nedá se říci, že by před nimi utíkal. Působí trochu přepracovaně. Má smysl pro humor, ale ne vždy. Je diskrétní. Ve společnosti je nováčkem, jezdí na školení, stále se zaučuje. S dotazy chodí nejčastěji za zam. „A“, ale nezdráhá se zeptat i kohokoli jiného. Nechá si poradit, není tvrdohlavý. Občas jsou znát zábrany a nejistota. Je rezervovaný a trochu nespolečenský.

Zam D:

Komunikuje se všema na stejné úrovni, o všechno žádá stejným způsobem bez ohledu na to, o co a od koho. Dělá garanta zam. „C“. Se všemi se směje, má smysl pro humor. Snaží se všechny směřovat k nějakému cíli. Je to typický workoholik. Nečitelný, ale zároveň dost otevřený. Ochotný všem pomoci, vstřícný. Snaží se motivovat zam. „C“, ale i ostatní. Je povzbudivý, pohodový. Projevuje vůdčí vlastnosti.

Zam E:

Komunikuje téměř se všemi, ale musí na to mít tu správnou náladu, je velice náladový. Co se týká pracovního výkonu, projevuje trpělivost a pracovitost. Na první pohled působí přísně a nepřístupně. Často dost precitlivělý. Umí zneužívat situace. Je často úzkostlivý, Většinou se na svět dívá černobíle.

Zam F:

Je emocionální, důsledný až puntičkářský. Střídá často nálady, od toho se odvíjí jeho ochota v daný okamžik. Komunikuje obezřetně s „B“. Úzce spolupracuje s „A“. Někdy je impulzivní, vznětlivý, dokonce až agresivní, naopak jsou situace, kdy dokáže být optimistický za každých okolností.

Zam G (Leader):

Nepůsobí příliš autoritativně vůči podřízeným. Vypadá to, že se všemi vychází na úkor své autority. Je vždy vstřícný ke svým podřízeným. Nedůsledný v dodržování časového harmonogramu vůči podřízeným. Je komunikativní. Bezesporu vůdčí tým, ale neumí dostatečně projevit své řídicí schopnosti, spíše se staví do role kamaráda. Je otevřený a velmi společenský.

Příloha 4: Dotazník týmových rolí

BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ

Posláním tohoto dotazníku je pomoci Vám určit, jaké role (komplementární dovednosti) máte tendenci hrát v týmu nejčastěji.

Instrukce: U každého tvrzení rozdělte celkem deset bodů mezi odpovědi, které podle Vašeho mínění nejlépe charakterizují Vaše jednání v týmu. Můžete je rozdělit libovolně, v extrémním případě můžete bodově ohodnotit všechny nebo dát deset jedné odpovědi.

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:	Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti	
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí	
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost	
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného	
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou	
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat	
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	
kontrolní součet (měl by být 10):	

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje	
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	
kontrolní součet:	

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	
kontrolní součet:	

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	
b) Nezdřáhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	
kontrolní součet:	

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	
kontrolní součet:	

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linie	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat	
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	
kontrolní součet:	

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	
kontrolní součet:	

Zdroj: (Belbin, 2012)

Příloha 5: Rozhovor

Dobrý den,

Těší mě, že jste si na mě našel chvíli čas. Jmenuji se Iva Trtíková, studuji na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské obor management. Píšu ve společnosti Kooperativa, a.s. svou bakalářskou práci na téma analýza týmová spolupráce. Podobným rozhovorem projdou všichni členové týmu. Na jejich základě bych ráda vyhodnotila některá doporučení, která předložím vedení společnosti za účelem zlepšovat a zefektivnit týmovou spolupráci.

Z tohoto důvodu jsem si Vás pozvala a ráda bych Vám položila pár otázek týkajících se týmové spolupráce. Než začneme, chci Vás ujistit, že veškeré informace, které mi poskytnete, jsou anonymní a slouží jen pro účely mé práce.

Děkuji, přejdeme tedy k jádru věci.

Jaké odborné znalosti musejí zaměstnanci Kooperativa mít?

Jak často probíhá školení?

Jakým způsobem předáváte informace svým podřízeným?

Domníváte se, že vaši podřízení jsou vždy včas o všem informováni? Jsou tyto informace v dostatečném rozsahu?

Řešíte zpětně nastalé stresové situace mezi členy týmu?

Je Váš tým také týmem neformálním?

Jak byste popsal svůj vztah s podřízenými?

Hodnotíte své podřízené za práci navíc?

Jaká je atmosféra mezi členy týmu?

Jak často vznikají konflikty mezi členy a jak takovou situaci řešíte?

Jaké techniky využíváte pro zlepšování vztahů na pracovišti?

Tohle byla poslední otázka, pokud byste cokoli rád doplnil, tady je na to prostor. Pokud ne, tímto Vám mnohokrát děkuji za sdílnost a strávený čas. Velice jste mi tím pomohl a možná právě díky tomuto rozhovoru se podaří zkvalitnit týmovou spolupráci.

Ještě jednou Vám děkuji a přeji hezký den!

Dobrý den,

Těší mě, že jste si na mě našel/a chvíli čas. Jmenuji se Iva Trtíková, studuji na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské obor management. Píšu ve společnosti Kooperativa, a.s. svou bakalářskou práci na téma analýza týmová spolupráce. Podobným rozhovorem projdou všichni členové týmu. Na jejich základě bych ráda vyhodnotila některá doporučení, která předložím vedení společnosti za účelem zlepšovat a zefektivnit týmovou spolupráci.

Z tohoto důvodu jsem si Vás pozvala a ráda bych Vám položila pár otázek týkajících se týmové spolupráce. Než začneme, chci Vás ujistit, že veškeré informace, které mi poskytnete, jsou anonymní a slouží jen pro účely mé práce. Nikdo se tudíž nedozví, jak který respondent odpovídal. Odpovídejte tedy prosím na otázky upřímně a bez obav.

Děkuji, přejdeme tedy k jádru věci.

Je náročné získat odborné znalosti pro tuto práci? Pokud ano, v čem?

Je pro Vás školení v dostatečné míře?

Je pro Vás komunikace s vedoucím přijatelná nebo byste něco změnil/a?

Jak řešíte vzniklé stresové situace mezi členy týmu?

Dokážete se spolu pobavit i za dveřmi kanceláře?

Jak byste popsala/a svůj vztah s nadřízeným?

Je pro Vás ohodnocení, které dostáváte za mimořádnou práci navíc, nebo plnění plánů uspokojivé?

Jaká atmosféra panuje mezi členy týmu?

Vznikají v týmu konflikty? Proč?

Myslíte si, že vztahy na pracovišti by se daly zlepšovat?

Tohle byla poslední otázka, pokud byste cokoli rád doplnil/a, tady je na to prostor. Pokud ne, tímto Vám mnohokrát děkuji za sdílnost a strávený čas. Velice jste mi tím pomohl/a a možná právě díky tomuto rozhovoru se podaří zkvalitnit týmovou spolupráci.

Ještě jednou Vám děkuji a přeji hezký den!